

para este proyecto desde el Grupo de Investigación AREA (Análisis Regional y Economía Andaluza), del Departamento de Economía Aplicada II de la Universidad de Sevilla, que en esta ocasión ha contado con la participación de Antonio Morillas Raya, profesor del Departamento de Economía Aplicada (Estadística) de la Universidad de Málaga, y que viene prestando una especial atención en sus líneas de investigación al análisis del sistema agroalimentario en Andalucía, de la que este libro puede ser una buena muestra.

CAPÍTULO I. LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA EN ANDALUCÍA. ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL

Manuel Delgado Cabeza y Carolina Márquez Guerrero

1. Procesos de reestructuración en el sistema agroalimentario

La provisión alimentaria ha experimentado un largo proceso de profundas transformaciones que tienen como hilo conductor su progresiva integración en la organización industrial de la producción, la distribución y el consumo. De modo que la elaboración y el consumo alimentario han ido separándose progresivamente de su vinculación directa con la agricultura para insertarse en un complejo sistema que comprende hoy todo un conjunto de actividades y relaciones desde las que se resuelven las cuestiones de qué, cómo y para quién se producen y se distribuyen los alimentos.

Las tendencias y características de este sistema agroalimentario, aparecen, a su vez, progresivamente ligadas a los imperativos del crecimiento y la acumulación dentro del sistema económico vigente, aunque el funcionamiento de este complejo agroalimentario esté condicionado por algunas particularidades que lo definen de manera específica y lo diferencian de otros sistemas de provisión. Entre ellas, se ha hecho hincapié en señalar el peso que en su comportamiento poseen los factores orgánicos o biológicos, y especialmente, la significación crucial de estos factores en los dos extremos de la cadena —la producción agraria y el consumo alimentario— (Goodman y Redclift, 1991). Un condicionante del que no se sigue que el funcionamiento del sistema agroalimentario esté determinado por sus características orgánicas a expensas de otros factores,

pero sí que nos encontramos en un ámbito en el que las relaciones entre lo social y lo natural, como factor limitante y condicionante del desenvolvimiento económico, adquieren connotaciones especialmente relevantes.

La estrategia para alejar o romper estas restricciones que pesan, tanto sobre la producción, como sobre el consumo, en mercados con capacidad de expansión limitada, relacionada con la naturaleza y el fin de los objetos a consumir, se ha canalizado a través de modificaciones tecnológicas de los procesos biológicos, y valorizando o mercantilizando los productos de la agricultura por una doble vía: utilizando inputs «externos» al sector agrario, y alargando la cadena de transformación alimentaria. Todo ello ha dado lugar a un amplio conjunto de actividades conectadas, hacia atrás y hacia adelante, asociadas a su vez a estructuras empresariales relacionadas con la división del trabajo a través del mercado y que conforman, dentro del agroalimentario, lo que algunos autores han recogido, a efectos de análisis, bajo la denominación de subsistemas de aprovisionamiento (Fine, Heasman y Wrigth, 1996).

Las diferentes etapas por las que ha atravesado el sistema agroalimentario pueden encajarse dentro de los modos de organización y los procesos de acumulación seguidos por el sistema económico en su conjunto. En este sentido, aquí nos interesa hacer referencia a los dos últimos períodos en los que la producción agroalimentaria se ha visto inmersa: el llamado segundo régimen alimentario (Friedman y McMichael, 1989), centrado en las décadas de los 50 y los 60, y que se corresponde con la época dorada de la producción y el consumo de masas, etiquetada como la etapa fordista, y, el período más reciente, que arranca en los 80, y que puede en principio asociarse con lo que ha venido a denominarse la globalización. Este último será el período al que más atención dedicaremos, por ser en él en el que recae el análisis sobre la industria agroalimentaria andaluza recogido en este libro.

1.1. Fordismo y sistema agroalimentario

En la etapa que se inicia en la segunda posguerra mundial se consolida en los países industrializados un modelo agroindustrial intensivo en capital y energía no renovable, que va a supo-

ner el predominio de las relaciones mercantiles a lo largo de la cadena alimentaria. El paquete tecnológico que sostiene a la llamada «revolución verde» homogeneiza los métodos de organización de una producción agraria que conoce fuertes incrementos de productividad, con variedades de alto rendimiento, en un proceso que supone una importante especialización y segregación de los espacios y una fuerte pérdida de la diversidad que caracterizaba a la actividad agraria anteriormente asociada en mayor medida al carácter de «economía natural».

Asistimos, en este período, a una creciente separación entre producción y consumo, condicionada por dos tendencias que se relacionan entre sí. Por una parte, la orientación de la producción agraria hacia el mercado, y por otra, el desplazamiento de la fuente de aprovisionamiento de productos alimentarios, de manera progresiva, desde la agricultura hacia la industria agroalimentaria. Los avances en los sistemas de transportes y comunicaciones, junto con algunas técnicas que limitan el carácter perecedero de los alimentos, facilitan la posibilidad de transformar los productos agrarios, que cada vez experimentan un mayor grado de elaboración.

Este sistema de producción, crecientemente penetrado por el capital, se traduce en una producción estandarizada de alimentos para atender el consumo de masas —homogeneización de los bienes-salario—, alcanzándose un fuerte grado de autoabastecimiento alimentario barato en los países industrializados, objetivo básico para facilitar el crecimiento y la acumulación dentro de sus fronteras. El papel de los Estados en la regulación de las condiciones sociales en las que se desenvuelve esta acumulación, mediante la provisión de subvenciones, facilidades de acceso al crédito y otras ayudas, será una pieza fundamental en el funcionamiento de un modelo que permitió e hizo compatible la creación y el desarrollo de grandes empresas alimentarias, una mejora en los niveles de ingresos de los agricultores, y el desempeño por parte de los gobiernos de su papel dentro del «Estado del bienestar».

El paso de un sistema alimentario apoyado básicamente en ingredientes locales y perecederos a otro basado en un conjunto de bienes ampliamente mercantilizados y manufacturados, de productos de larga duración, -congelados y/o empaqueta-

dos,- hay que situarlo en un contexto en el que están teniendo lugar cambios muy importantes en otros ámbitos, entre los cuales, los intensos procesos de urbanización, la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, y la generalización del uso de equipamiento doméstico, provocarán modificaciones esenciales en los hábitos de vida y de consumo, desde las que se retroalimentarán y reproducirán las condiciones que fundamentan la acumulación y su regulación en esta etapa fordista.

La crisis de los 70 arrastra consigo a este régimen alimentario, en parte víctima de su propio éxito productivo, y cuya regulación se hace insoportable en medio del desmantelamiento de los pilares que sostienen al Estado keynesiano del bienestar, que será sustituido por el de la búsqueda de una eficiencia que permita la inserción en la nueva economía global (Friedman, 1993).

1.2. Una nueva fase. El sistema agroalimentario en la globalización

Las políticas de «ajuste» puestas en marcha como consecuencia de la crisis, la saturación de los mercados, el aumento de la competitividad y el incremento del riesgo, estimuló la globalización del sistema agroalimentario, planteándose ahora las empresas la posibilidad de diseñar y poner en marcha estrategias en las que tanto la gestión de los recursos como el acceso a los mercados fueran contemplados a escala mundial. Los procesos de producción y distribución agroalimentaria, se integran por encima de las fronteras. Es el momento de la «factoría global» (Grunwald y Flamm, 1985).

En este contexto, la flexibilización de los procesos productivos, y también de las formas de gestión y organización, gracias a la aplicación de las nuevas tecnologías de la información, hace compatible una fuerte profundización en la división del trabajo, con un alto grado de integración y capacidad de coordinación y organización de grandes redes empresariales, ahora en mejores condiciones para adaptarse a situaciones cambiantes, con un alto grado de incertidumbre.

En este nuevo panorama, el sistema agroalimentario se ve afectado por un conjunto de transformaciones y tendencias que podríamos sistematizar aquí en cinco puntos:

1. En primer lugar, se profundizan unas relaciones asimétricas entre distintos países y regiones a escala mundial, de modo que, en la matriz de intercambios comerciales, las relaciones entre áreas centrales tienden a ser dominantes. En este sentido, no sólo la localización de la industria agroalimentaria está concentrada en el centro —entre la Unión Europea, Estados Unidos y Japón, realizan el 60 % del volumen de negocio de esta actividad transformadora—, sino que aproximadamente el 80 % de los flujos monetarios agroalimentarios mundiales proceden y tienen su destino en estas áreas centrales (Green, 1993; Rastoin, 1993).

Desde el punto de vista de estos flujos, la exclusión progresiva de amplios espacios resulta ser la pauta de comportamiento dominante. Aunque contemplado desde la periferia, un porcentaje que también está cercano al 80 %, tanto del valor monetario de sus exportaciones como del de sus importaciones agroalimentarias, tiene como destino y origen los países centrales, lo cual acentúa la fragilidad y la vulnerabilidad de estas economías empobrecidas.

En ellas, el trasplante de la llamada revolución verde trajo consigo, ya en los 60, una orientación de la producción agraria hacia la exportación, con la consiguiente desestructuración de las sociedades locales y la puesta en peligro de la suficiencia alimentaria interna. La globalización ha profundizado estas tendencias, acentuando la división de los espacios y la especialización productiva, centrada ahora básicamente, en la obtención de productos frescos —frutas y hortalizas—, o en la cría de ganado para alimentar los mercados del centro. Estas pautas de comportamiento se ven especialmente reflejadas en regiones de países latinoamericanos como México, Argentina, Chile o Brasil.

A esta dimensión en los intercambios territoriales Norte-Sur, habría que añadir otra, normalmente olvidada desde la economía convencional, que se deriva de considerar la relación entre la naturaleza de las mercancías intercambiadas, su valoración monetaria y su coste en términos ambientales.

Como ha puesto de relieve el reciente trabajo de J. M. Naredo y A. Valero (1999), la especialización en productos agrarios o muy próximos a la agricultura, poco elaborados, de los terri-

torios empobrecidos, supone una «profunda asimetría entre los flujos físicos y la valoración monetaria de los intercambios», reflejo de otra asimetría, la que tiene lugar «entre los costes físicos de producción en las distintas fases de los procesos y la valoración monetaria que en estos se realiza» (p. 338).

De modo que, al no contabilizarse en términos monetarios los costes del deterioro del patrimonio natural que conllevan las exportaciones de los productos agrarios en los que se especializan las regiones periféricas, los flujos monetarios traducen un intercambio cuya interpretación, desde la teoría de las ventajas comparativas, «esconde el carácter conflictivo que surge del proceso de apropiación de riqueza y recursos naturales por parte de unos territorios con respecto a otros» (p. 327).

2. Como es obvio, la alimentación tiene dimensiones relevantes que van más allá de la estrictamente económica. Incluso pudiera decirse que el consumo alimentario sólo adquiere sentido si se tienen en cuenta todos sus componentes, como fenómeno complejo (biológico, social, económico, simbólico, cultural) (Contreras, 1997). Sin embargo, también es cierto que, sin que se sobreentienda una correspondencia mecánica entre régimen de acumulación y modelos de consumo, la llegada de nuevos modos para la organización de la producción, ha ido acompañada de cambios importantes en las pautas de consumo (Goodman y Wilkinson, 1994).

En este contexto, tal vez uno de los condicionantes de mayor peso en la modulación de la demanda alimentaria haya que buscarlo en la llegada de una cierta saturación a los mercados, a partir del estancamiento, e incluso la disminución del gasto en alimentación por habitante. Los síntomas de esta saturación se manifiestan, tanto en términos monetarios, como en términos físicos (Abad y Naredo, 1997).

Esta dificultad para incrementar los niveles de consumo ha favorecido la puesta en marcha, por el lado de la oferta, de estrategias de diferenciación de productos que atiendan a determinados nichos, en mercados cada vez más segmentados.

Por otra parte, la fractura social generada por la globalización (Mignone, 1996), que engendra una gran diversidad de «microtipologías» o grupos sociales, concentrados alrededor de

dos polos crecientemente diferenciados en sus condiciones de vida, a la vez que trae consigo un modelo dual de consumo, incentiva estas estrategias empresariales de intensificación de los mercados basadas en la ampliación de la gama de productos. A ello habría que añadir otros factores como la aparición de un nuevo funcionalismo en la comida, con criterios nutricionales, de salud, estética, y regímenes específicos diseñados para determinados grupos y edades, asociados, a su vez, con distintos niveles de ingresos, e incluso una cierta «individualización» de la dieta, junto a cambios en el tiempo, lugar y contenido simbólico de la «ocasión de comer».

Todas estas tendencias suponen, a su vez, sin que esto sea incompatible con la segmentación que se acaba de señalar, un fuerte grado de homogeneización de las pautas de consumo alimentario, cuyos mercados son explotados globalmente por grandes corporaciones transnacionales. De tal modo que los recientes desarrollos de la tecnología y de la industria alimentaria «han perturbado la doble función identificadora de lo culinario, es decir, la identificación del alimento y la construcción o la sanción de la identidad del sujeto» (Contreras, 1997: 446). Aunque las tendencias uniformadoras no permiten hablar de la existencia de una «dieta global». Por el contrario, se mantiene e incluso se ve potenciada la importancia de los hábitos y gustos de determinados grupos étnicos, regionales y locales, y la generalización de los modelos alimentarios por encima de realidades culturales y economías locales tropieza con barreras y «resistencias», movimientos que se interpretan como de afirmación de lo local en el terreno alimentario y que tienen su reflejo en las valoraciones sobre los «patrimonios culinarios» y el creciente interés por mantenerlos o recuperarlos.

3. La oferta del sistema agroalimentario se genera cada vez en mayor medida en mercados abiertos dominados por criterios de competitividad. Se trata, por una parte, de fabricar un producto con los inputs que mejor relación calidad-precio ofrezcan, con absoluta independencia de su origen, y por otra, de combinar, a través de la organización flexible de la producción, las ventajas en costes de la producción en masa y las que sobre los criterios de calidad proporciona la diferenciación de productos.

En este contexto, el aumento del grado de elaboración del producto, o lo que se ha denominado el alargamiento de la cadena alimentaria, con la incorporación de características y servicios que incrementen las posibilidades de generación y apropiación de valor añadido, se convierten en elementos de primer orden cuando se trata, más que de producir volúmenes, de producir ganancias, a la vez que es imprescindible conservar o acrecentar las cuotas de mercado. La innovación permanente, el lanzamiento al mercado de productos con el carácter de «nuevos», se convierte en una necesidad básica para la supervivencia, especialmente en determinados sistemas de aprovisionamiento (lácteos, bebidas, precocinados, enlatados, etc.).

Esta nueva orientación hacia productos más complejos y sofisticados, con mayor añadido de atributos, proporciona un papel central a la investigación y el desarrollo tecnológico, que se traduce también en forma de automatización de procesos y métodos industriales, en nuevos procesos de transformación orientados a una mejor conservación o dirigidos a utilizar materias primas no tradicionales y aprovechamientos alternativos —biotecnologías—, productos con fines específicos —viajes, uso en microondas, dietas, etc.—, nuevos procesos encaminados a dotar a los alimentos de nuevos acondicionamientos, envases, y/o embalajes, y otras formas de concreción de innovaciones que reproducen y consolidan estructuras de los mercados y condiciones de competencia a favor de los grandes grupos industriales.

De tal modo que el «efecto innovador» actúa como una variedad más entre las barreras de entrada (Delapierre, 1996), derivándose, de la necesidad de un alto nivel de desarrollo tecnológico, escalas, costes y niveles de rentabilidad que favorecen la concentración empresarial, a la vez que se estimula la internacionalización de la producción como forma de alcanzar rendimientos adecuados para los gastos en I+D.

4. Todos estos cambios estructurales, que se centran en torno a las dos tendencias ya citadas, concentración e internacionalización, convierten a las grandes empresas transnacionales de la agroalimentación en los actores que impulsan la dinámica del sistema agroalimentario (Constance y Hefferman, 1994),

protagonistas principales en la creación y el desarrollo de un complejo agroalimentario global. De ahí la importancia de prestar atención a las estrategias de estas unidades empresariales, que condicionan y modulan lo esencial de los procesos de crecimiento y acumulación relacionados con la agroalimentación. En especial, en nuestro caso, los grupos europeos, en alza en los mercados mundiales (Tozanli, 1996), que protagonizan una profunda reestructuración en la que nos encontramos como telón de fondo la creación y consolidación del Mercado Único europeo. Sus estrategias hay que integrarlas en los esquemas de redefinición en este mercado, en el que llevan a cabo un intenso proceso de reconversión locacional, financiero y productivo.

Con los objetivos de reducir costes utilizando economías de escala y alcance, y lograr una posición líder en el mercado, estos grandes conglomerados empresariales del sector agroalimentario centran sus lógicas de funcionamiento en torno a dos ejes.

Por una parte, las actuaciones encaminadas a superar las restricciones que impone la competitividad y que llevan a transformaciones internas de la capacidad de producción. Se trata de lo que algunos autores han denominado estrategia de operaciones (Pérez, 1996), con la que se pretende hacer frente a un consumo alimentario que tiende a la saciedad y fortalecer posiciones frente a la gran distribución, que tiende, de manera creciente, a imponer normas y condiciones.

Los medios más utilizados en este sentido, además de algunos ya mencionados anteriormente relacionados con la importancia de la innovación, se centran en la realización de alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación para la producción y la distribución, con el fin de obtener economías de alcance en los canales de distribución, así como disminuir los costes de generación de nuevos productos. También suele ser frecuente en esta misma dirección la relocalización o el redimensionamiento empresarial del grupo, que a veces se traduce en concentración de la producción en pocos establecimientos desde los que satisfacer las necesidades de los mercados. Este comportamiento genera importantes efectos territoriales, respondiendo con frecuencia los emplazamientos industriales que permanecen, a criterios de localización muy selectivos, entre los que juegan un papel crecien-

te la proximidad a las grandes áreas metropolitanas, asociadas a extensos mercados y economías de aglomeración.

En áreas como la Unión Europea, donde actualmente se tiende a evolucionar hacia la creación de verdaderos aparatos productivos agroalimentarios adecuados a la dimensión de este mercado, algunas empresas anuncian ya la pertinencia de la noción de «fábrica europea». Se trata de abastecer el mercado europeo a partir de un número muy limitado de establecimientos. Esto implica, entre otras cosas, «el cierre de pequeñas y medianas empresas regionales y una modificación radical de los circuitos logísticos del grupo» (Green, 1993), para un número creciente de productos.

El otro eje en las estrategias de los grandes grupos empresariales tiene que ver con el crecimiento externo y las estructuras de la competencia, y su principal mecanismo de concreción es el de las adquisiciones o fusiones, tratando de centrar la atención en los sectores y actividades para los que ya conocen el producto y el mercado. La tendencia a centrarse en el o los negocios principales, frente a la orientación predominante en el período anterior hacia la diversificación productiva, busca reforzar la posición competitiva donde ya se tiene una situación de partida ventajosa, con la dedicación, de manera preferente y a veces exclusiva, a aquellas actividades en las que ejercen el liderazgo, en las cuales poseen ventajas competitivas, tanto desde el punto de vista del conocimiento empresarial acumulado y de las actividades de I+D, como desde la óptica del control de las redes de distribución (Rodríguez Zúñiga y Sanz Cañadas, 1994). Este comportamiento va unido con frecuencia a la especialización desde el punto de vista vertical, centrándose en las fases de la producción de mayor valor añadido.

Las principales motivaciones de los intentos de concentración a través de absorciones o fusiones, más que relacionarse con los requisitos tecnológicos de fabricación, tienen que ver con factores vinculados a la información, a las estrategias de marketing, como la promoción y la publicidad, o bien al control de canales de acceso a los mercados, siendo estos aspectos susceptibles de presentar fuertes economías de escala (Sanz Cañadas, 1997). Esta estrategia de expansión permite a los grandes grupos adquirir marcas de prestigio en otros territorios, a la

vez que dominar cuotas importantes de mercados anteriormente en manos de la competencia, pudiendo utilizar las empresas adquiridas para lanzar marcas a otros mercados y/o para distribuir sus propias marcas en los mercados a los que antes no tenía acceso.

Estos procesos de concentración tienen fuertes repercusiones territoriales, que adquieren connotaciones específicas en las áreas periféricas, donde al predominio de la gran producción sobre tejidos empresariales débiles, se unen los efectos de la «desterritorialización» del capital, o pérdida de sentido de pertenencia del mismo a un territorio (De Mattos, 1990), difuminándose con esta separación entre capital y territorio, la posibilidad de identificación del empresariado «autóctono» con un proyecto de transformación social y económica del área de pertenencia; un empresariado que para poder asegurar la continuidad de su expansión se ve impulsado a imbricarse o dejarse absorber en redes y estructuras empresariales cuyo alcance territorial desborda ampliamente el ámbito local.

5. Por último, aunque no de menor importancia, una característica que se ha ido imponiendo de manera creciente en la última fase de la evolución del sistema agroalimentario ha sido el desplazamiento del centro de gravedad en la cadena alimentaria a favor de la gran distribución. De modo que no sólo el sector agrario ha dejado de ser el principal componente del sistema agroalimentario, en cuanto a su peso específico en la cadena de valor, sino que, «dentro de este sistema, se ha producido un desplazamiento vertical de la importancia económica y del poder de decisión desde el sector agrario a la industria y a la distribución agroalimentaria» (Sanz Cañadas, 1997), eslabón éste donde ha tenido lugar un proceso de concentración empresarial aún más intenso que el experimentado en el sector transformador.

El bajo valor unitario de los productos alimentarios y la alta rotación de los mismos proporcionan una especial relevancia al costo logístico (transporte, depósito y manipulación desde la salida de fábrica hasta el punto de venta), que, en promedio, se ha estimado en un 30 % del precio final. Si a esto unimos las características de la demanda a las que nos referíamos ante-

riormente, el resultado es una traslación del eje del conflicto, dentro del sistema agroalimentario, desde las relaciones entre la agricultura y la industria, a la articulación entre industria y gran distribución (Gorenstein, 1998). De tal modo que el elemento central de esta competencia por los beneficios, gira, precisamente, alrededor de estrategias más o menos eficientes en el dominio de la logística (Green, 1993).

También esta dinámica tiene amplias implicaciones territoriales, suponiendo, las nuevas formas de distribución, posiciones especialmente desventajosas para los tejidos empresariales periféricos, más desarticulados y endeble, y por tanto en peor disposición para resolver a su favor los obstáculos que deben superar hasta llegar con sus productos al consumidor. La localización de las grandes plataformas de distribución, próximas a los territorios mejor dotados, es también un elemento discriminatorio que juega en contra de las áreas empobrecidas.

2. La industria agroalimentaria en Andalucía. Antecedentes de la situación actual

Los años 60 marcan en la economía española el arranque de una nueva etapa, que podría asociarse con la consolidación y el desarrollo del modelo fordista, caracterizada por un claro protagonismo del crecimiento económico, que se convierte así en el fundamento de la imagen asociada al que se denominó «el milagro español». Dentro del Estado, al inicio de esta etapa se encontraba ya consolidada una división regional del trabajo en la que en Andalucía la especialización productiva giraba en torno al sector agrario (Agricultura y Agroalimentaria), la Pesca y la Minería, mientras en Cataluña y el País Vasco se localizaba preferentemente un aparato transformador que generaba alrededor del 40 % del valor añadido por la industria española.

Esta especialización productiva, resultado de un largo proceso histórico en el que los distintos territorios siguen trayectorias también diferentes, va a experimentar algunos cambios importantes en el período que va de 1960 a 1975. Aquí nos interesa destacar ahora algunos rasgos que se refieren a la situación de partida y la evolución seguida por la industria agroalimentaria

andaluza en estos años en los que la economía andaluza sigue el ritmo de crecimiento marcado por la evolución del sistema para la economía española, aunque dentro de una dinámica particular y bien distinta a la seguida por otras áreas (Delgado Cabeza, 1993).

A. ¿Un punto de partida favorable? Si centráramos la atención sólo en los aspectos cuantitativos que tienen que ver con el nivel que alcanza la producción, en los últimos años de la década de los 50 y comienzo de la de los 60, la industria agroalimentaria andaluza aportaba a la española equivalente, una parte importante de su valor añadido que está próxima a un 25 % del mismo, y que se sitúa bastante por encima del porcentaje que representa la población andaluza en la española (19,4 % en 1960).

Se trata de una actividad transformadora cuya producción está estrechamente relacionada con la del sector primario, en una fase en la que todavía la elaboración de los productos está muy vinculada a los centros de suministro de las materias a transformar, a causa, por una parte, del carácter perecedero de las mismas, y por otra, del aún escaso grado de elaboración que sufrían los productos alimentarios antes de ser consumidos.

Como muestra el gráfico 1.1, la situación de Andalucía en principio se presenta favorable frente a otras regiones como Cataluña, desde el punto de vista del grado de especialización, aunque, como señalaremos enseguida, se trataba de actividades transformadoras con naturaleza diferente, y que, por tanto, evolucionarán también de forma distinta en los años 60.

B. Inserción desde un tejido preindustrial. Si, más allá del nivel alcanzado por la producción, nos aproximamos a otras características de las actividades de transformación de productos agrarios comprendidas bajo el epígrafe de industria agroalimentaria, podemos entender mejor no sólo la situación en los comienzos de esta etapa a la que nos estamos refiriendo, sino también la dinámica posterior.

En efecto, como se ha tratado de mostrar en otro lugar (Delgado Cabeza, 1993), se sitúa en Andalucía una actividad «industrial» con un alto grado de pervivencia de formas producti-

vas tradicionales o precapitalistas, con un elevado porcentaje de empleos no asalariados y muy bajos rendimientos, es decir, con un nivel tecnológico ya muy por debajo del que poseen otros espacios. De modo que, bajo el predominio de un fuerte «minifundismo» empresarial, en 1964, fecha en la que ya había comenzado el desplazamiento de las industrias alimentarias alrededor de los grandes centros de consumo en las regiones industrializadas, todavía Andalucía contaba con un número de establecimientos en el sector que era el doble del de Cataluña; el empleo era casi tres veces mayor.

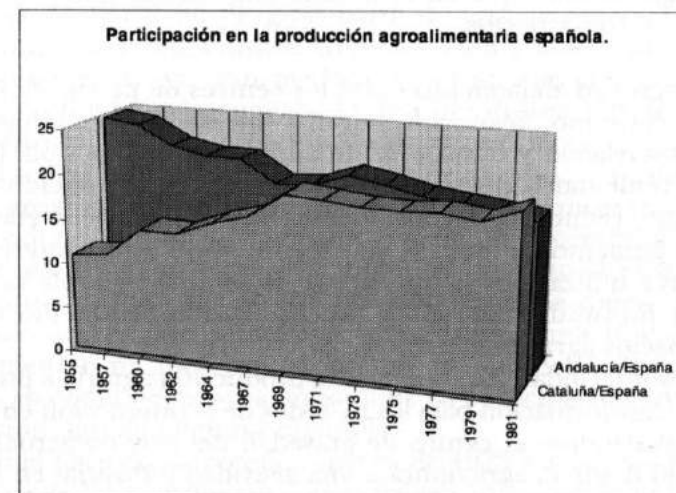
El valor añadido por persona es aproximadamente la mitad del de Cataluña, donde se parte, por tanto, con un conjunto de establecimientos de mayor tamaño y un nivel tecnológico muy superior al de la industria agroalimentaria andaluza. La capacidad de competencia de este débil tejido industrial andaluz cuando se intensifican, acelerándose, las relaciones entre la economía andaluza y el exterior, es prácticamente nula frente a otros territorios centrales. Esta situación desventajosa de partida es, a su vez, el resultado de un proceso histórico particular, que no propició el tránsito de la sociedad y la economía andaluza, desde una sociedad agraria hacia una sociedad industrial, como había sucedido en otras áreas. Lo cierto es que la consideración de estos aspectos resulta esencial para aproximarnos a la evolución de la industria agroalimentaria andaluza en los 15 años que van desde 1960 a 1975.

C. Una evolución divergente. Como puede observarse en el gráfico 1.1, la participación de la industria agroalimentaria andaluza en la producción española equivalente sigue una trayectoria temporal para el período aquí representado, en gran medida inversa a la que se tiene en un área como Cataluña, de modo que mientras que en este territorio se genera una parte creciente del valor añadido por este sector en la producción española equivalente, Andalucía ve decrecer su participación de manera sistemática durante los años considerados.

Para entender este recorrido divergente hay que tener en cuenta dos aspectos. Por una parte, la situación desigual de las condiciones de partida de las dos áreas, implicará una repercusión también muy diferente de la apertura y el crecimiento

económico sobre los respectivos tejidos empresariales. Nos referiremos a ello en el punto D. Por otro lado, como condicionante de esta dinámica territorial van a ser importantes las modificaciones que experimenta el sistema agroalimentario ante la llegada a la economía española de esquemas organizativos que se corresponden con el fordismo, que en estos años va a atravesar su época dorada.

Gráfico 1.1



Fuente: *Renta Nacional de España*. BBV.

Este nuevo modelo, dentro del cual las agriculturas se «industrializan», separándose progresivamente de su carácter de «economía natural», e integrándose en un sistema agroalimentario en el que el grado de elaboración o tratamiento de los productos es cada vez mayor, conlleva la llegada al Estado español de cambios notables también en los estilos de vida y de consumo.

Cambios que resultan de la confluencia de un conjunto de elementos, entre los cuales habría que señalar los intensos procesos de urbanización, que acompañaron al auge de la producción en masa —grandes series estandarizadas—, la incorporación de la mujer a los mercados de trabajo, la creación de una importante demanda doméstica y la aparición de una tecnolo-

gía específica para un consumo orientado hacia lo moderno, lo práctico, lo cómodo, lo rápido, ruptura simbólica con el pasado, que supone reemplazar los antiguos bienes y formas de subsistencia por mercancías portadoras de valor de cambio; un consumo de masas con el que «la acumulación encuentra un punto de cierre para un modelo que consolida una nueva senda de crecimiento sostenido» (Alonso y Conde, 1994: 147).

Sectorialmente, la configuración del nuevo modelo traerá consigo cambios que en el sistema alimentario pueden sintetizarse en tres aspectos:

1. Progresivo alejamiento entre los centros de producción y los de consumo, favorecido por el avance en las tecnologías de conservación y transporte de alimentos. Esta posibilidad de incrementar la distancia, y el tiempo entre elaboración y consumo, reduce los inconvenientes del carácter perecedero de los alimentos, y asemeja su carácter al de otras materias primas a utilizar por la industria, a la vez que estimula una mayor profundización en la especialización productiva de los espacios agrarios.
2. Mayor facilidad para someter la producción agraria a procesos de transformación bajo los métodos de la producción en masa, trasladándose el centro de gravedad del sistema agroalimentario desde la agricultura a una actividad industrial en la que las economías de escala y las economías externas, junto a la proximidad de los mercados, van a jugar a favor de su concentración espacial en las regiones industrializadas.
3. La propia agricultura, a la vez que experimenta en su orientación una traslación desde el consumo final a la demanda intermedia, sufre un proceso de modernización que supone la crisis y descomposición del mundo rural tradicional, cuya población pasará, en gran medida, a engrosar las filas de la emigración.

D. Un proceso de «destrucción creadora» desigual. Todos estos elementos condicionan una dinámica territorial en la que los procesos de «destrucción creadora» a los que hacía referencia la visión Shumpeteriana del cambio —destrucción ininterrumpida del tejido empresarial «antiguo» a la vez que se crean

los elementos que conforman el nuevo—, no se desenvuelven del mismo modo en todas las regiones.

En el caso que nos ocupa, las nuevas condiciones que definen la etapa de fuerte aceleración del crecimiento de los años 60, suponen la desaparición, en Andalucía, entre 1964 y 1973, de casi el 60 % de los establecimientos que conformaban un sector agroalimentario de carácter artesanal y muy disperso, a la vez que se reduce el número de empleos, aunque en menor proporción.

Esta desaparición de gran parte de una actividad transformadora que se encontraba tremendamente atomizada y que, como veíamos, en gran medida, tenía un carácter preindustrial, no fue la consecuencia de una transformación del tejido empresarial hacia la creación de grandes o mayores unidades productivas en Andalucía, en un tránsito desde una situación más próxima a la libre competencia hacia la concentración de la producción, como sucede en las economías centrales. Como ya se señaló, la participación andaluza en el total español ha disminuido. Por el contrario, ha sido Cataluña quien, manteniendo más estable el número de sus establecimientos, que experimentan un incremento notable de su tamaño medio, ha visto ascender de manera importante su participación en la producción agroalimentaria española.

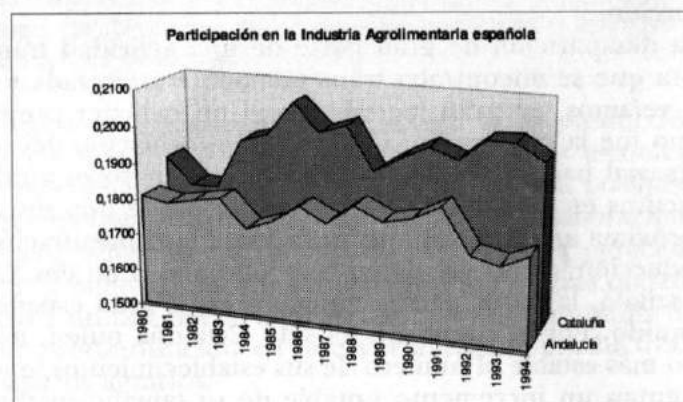
En el período de recesión que va de 1973 a 1981, continúa el declive de las agroalimentarias andaluzas, descendiendo la participación en la producción española equivalente desde el 18,9 al 17 %, mientras en Cataluña se sigue recorriendo el camino inverso, pasándose del 18,9 al 20 %.

3. Los años 80. Reestructuración, globalización e industria agroalimentaria en Andalucía

En el gráfico 1.2 se tiene la evolución de la participación de la producción del sector agroalimentario andaluz en el total español, así como la de Cataluña, para el período 1980-1994. Como puede observarse, se ha producido un cambio en el comportamiento tendencial de esta evolución en relación con el período anterior, de modo que ahora no puede afirmarse

que el sector agroalimentario andaluz haya continuado la trayectoria descendente experimentada desde 1955 a 1980. Tampoco la evolución para Cataluña se puede considerar como una mera prolongación de la etapa anterior. Su participación crece algo, pero el ritmo de incremento ha sido bastante menor.

Gráfico 1.2



De modo que, aunque se parte de una situación parecida y se aumentan las diferencias en cuanto a la participación de las dos áreas en la producción española equivalente durante el período considerado, puede decirse ahora que Andalucía prácticamente conserva su cuota dentro de la industria agroalimentaria española, que permanece aproximadamente estable. Cataluña experimenta en este período una evolución suavemente creciente que la separa de Andalucía, estando al final del período algo más de dos puntos por encima.

Con el desarrollo progresivo de un sistema de producción diferenciado, y el alargamiento del ciclo de producción, continúa perdiendo peso la agricultura, ganando en importancia la capacidad de adaptación progresiva y flexible a una demanda heterogénea y fluctuante en una actividad en cuya localización espacial parecen estar jugando un notable papel las economías de aglomeración (Green y Dos Santos, 1994). Todos estos elementos llevan, desde una perspectiva espacial, a criterios de

localización y desarrollo atendiendo más a factores ligados a la demanda que al aprovechamiento de recursos regionales, lo que contribuye a acentuar las desigualdades territoriales en perjuicio de las regiones tradicionalmente agrarias.

De cualquier modo, hay una característica de las desigualdades regionales en la globalización de la que participa la evolución de la industria agroalimentaria. Y es que a escala «macro» las diferencias son difíciles de apreciar. En este sentido, si tuviéramos que ofrecer un diagnóstico sobre la dinámica de la especialización productiva de la economía andaluza, tendríamos que concluir, en cuanto al sector agroalimentario que, habiendo mantenido su participación en la industria española equivalente, el grado de especialización que se tenía al comienzo del período continúa al mismo nivel. También podría interpretarse esta permanencia como una cuota de mercado que se conserva, o un grado de competitividad que no se pierde. Siendo todo esto cierto, es necesario una mayor aproximación, un mayor detalle para poder percibir con mayor nitidez lo que está sucediendo en las interioridades de ese nivel de participación que en su conjunto no varía, pudiendo parecer que todo permanece igual.

Si tratamos de profundizar utilizando un mayor nivel de desagregación por ramas de actividad dentro del sector, podemos empezar a constatar algunas de las implicaciones de la reestructuración y la globalización en la industria agroalimentaria en Andalucía. La tabla 1.1, en la que se presenta la participación en la producción española equivalente de los subsectores que componen la agroalimentaria andaluza en 1978 y 1992, permite señalar algunos rasgos de la especialización productiva, y su evolución, entre los que aquí ahora vamos a destacar tres aspectos.

A) *Un núcleo polarizador distanciado del resto.* En primer lugar, observamos una fuerte polarización de la especialización productiva en torno a siete subsectores cuya participación en la producción española sobrepasa en 1992 el 30 %. Se trata, por orden decreciente, de Aceites y grasas, Licores, Azúcar, Cerveza, Vino, Molinería y Panadería. En realidad, puede decirse que cuatro sistemas de aprovisionamiento centran la dedi-

Tabla 1.1

Importancia de las ramas agroalimentarias andaluzas en la producción española equivalente

Ramas de actividad	1978	1992
Aceites y grasas	47,1	54,9
Licores	56,9	54,6
Azúcar	31,1	39,4
Cerveza	22,1	32,4
Vino	30,9	31,1
Molinería	22,4	30,1
Panadería	22,3	30,1
Conservas vegetales	23,9	14,8
Lácteos	12,1	14,8
Bebidas alcohólicas	14,7	14,1
Alcoholes	5,5	6,0
Alimentación animal	10,5	8,9
Tabaco	15,8	8,8
Conservas de pescado	7,6	8,6
Cárnicas	8,6	7,6
Cacao	8,9	7,4
Alimentos diversos	5,5	6,0
Total agroalimentaria	18,4	17,4

Fuente: I.N.E., *Encuesta Industrial*

cación agroalimentaria de la economía andaluza: Aceites y grasas, Azúcar, Bebidas alcohólicas, Molinería y Panadería. El resto de las actividades se sitúa a una distancia importante de este grupo de cabeza, integrado por el conjunto de ramas cuya aportación a la producción española equivalente sobrepasa la media andaluza, 17,4 %.

Recordemos a este respecto que la población andaluza tiene un peso en la española en torno al 18 %. Podríamos interpretar, por tanto, que el sector agroalimentario no es, en su conjunto, un sector en el que se especialice actualmente Andalucía desde el punto de vista de la división regional del trabajo, si nos atenemos a que su peso en la producción española equivalente está por debajo del de su población. Son esas actividades a las que se acaba de hacer referencia, y que encabe-

zan la tabla las que definen el núcleo de una fuerte especialización productiva regional.

El resto de las actividades está en 1992 por debajo del 15 %, es decir, es mucho menor que el peso de la población. Hay, por tanto, una fuerte fractura, un dualismo en el sector agroalimentario, dos partes fuertemente diferenciadas desde el punto de vista de su papel en la especialización productiva.

B) Una especialización de rango inferior. Todas las actividades que conforman el núcleo en torno al que se define la especialización productiva en el sector agroalimentario andaluz poseen características cuyo denominador común es su proximidad a la agricultura y su escaso grado de elaboración. Se trata de actividades de primera transformación, extensión continuada de las actividades agrarias. Su bajo grado de transformación y el bajo precio relativo por unidad de volumen de las materias primas, junto con su fuerte peso en el coste de producción final, hace ineficiente su localización alejada de las zonas en las que tienen lugar la producción agraria.

Se trata, por tanto, de una especialización que se aleja del núcleo más dinámico del sistema agroalimentario, ligado a productos de crecientes niveles de transformación, y altamente diferenciados, con un fuerte peso de las marcas, altos niveles de normalización y de información incorporada, con una importancia cada vez mayor de los criterios nutricionales y de salud, y, en definitiva, con un alto nivel de servicios incorporados. De tal modo que el valor añadido del producto final, se genera y apropia, cada vez en mayor medida, en las fases más alejadas de la agricultura.

Las características que definen el perfil de la especialización agroalimentaria andaluza, con productos de demanda más inelástica a las variaciones de la renta, y en los que la innovación y el desarrollo de nuevos productos tiene una importancia menor, con un peso menos importante de la imagen de marca, favorecen las posiciones negociadoras y fortalecen el poder de decisión de la gran distribución en los procesos de aproximación a la demanda, agudizándose en este caso el desplazamiento del centro de gravedad en la cadena agroalimentaria al que anteriormente se había hecho referencia.

C) *Tendencia a la profundización*. Si observamos la evolución de esta especialización productiva en los años considerados, podemos observar que, Aceites y grasas, Azúcar, Cerveza y Molinería incrementan de manera importante su porcentaje de participación, presentándose ahora una mayor separación entre este núcleo de actividades y el resto, como muestra el mayor valor que toma el coeficiente de variación en 1992. Estamos, por tanto, ante una especialización que, desde los años 80 viene profundizándose, siendo creciente el grado de dualización en el sector.

3.1. Los flujos comerciales con el exterior

En la globalización, los intercambios de un territorio con el exterior han incrementado su importancia para diagnosticar el estado de una economía o de alguna de sus partes, así como su situación relativa con respecto a otras, dando cuenta también de la naturaleza y el grado de articulación o «integración» de cada espacio en relación con otros y en el interior del sistema.

Más concretamente, la evolución de las exportaciones ha llegado a ser considerada como la mejor medida del nivel de competitividad de una economía (Segura, 1993). En este sentido, el análisis de la balanza comercial para el sector agroalimentario y para los años 80 y 90 (tabla 1.2), puede proporcionarnos una información valiosa para señalar algunas características del mismo.

A. Las exportaciones

Para situar las exportaciones de productos agroalimentarios en el marco del comercio exterior andaluz, antes de entrar en el detalle que nos permite la tabla 1.2, podemos comentar las cifras contenidas en la tabla 1.3, donde se ha incluido el peso de los principales sectores exportadores —Industria agroalimentaria, Agricultura y Refino de petróleo—, sobre el total exportado por la economía andaluza, para los años 1980, 1990 y 1995. Esta tabla muestra un alto grado de concentración en las exportaciones andaluzas alrededor de los tres sectores incluidos en ella. Una concentración creciente, que en 15 años ha pasado del 41,4 al

Tabla 1.2
Balanza comercial del sector agroalimentario en Andalucía
(miles de millones de pesetas 1990)

Ramas de actividad	Exportaciones		Importaciones		Saldo	
	1990	1980	1990	1980	1990	1980
Aceites y grasas	177,7	70,6	43,5	3,3	134,2	67,2
Industria cárnica	33,8	8,1	148,4	91,2	-114,6	-83,1
Industria láctea	33,2	3,0	62,2	40,4	-29,0	-37,3
Conservas vegetales	37,8	41,3	11,6	7,1	26,2	34,2
Conservas de pescado	13,3	11,6	35,2	4,0	-21,9	7,5
Molinería, pan y pastas	36,5	29,6	21,8	6,1	14,7	23,5
Azúcar	30,9	35,5	3,8	0,2	27,1	35,2
Otros alimentarios	21,9	8,3	27,6	5,9	-5,7	2,4
Alimentación animal	19,7	21,1	2,0	2,1	17,8	19,0
Vinos y Alcoholes	109,7	158,4	79,1	18,7	30,7	139,7
Cerveza	8,0	6,4	11,8	1,5	-3,8	4,9
Bebidas analcohólicas	5,9	2,4	7,1	6,4	-1,2	-4,0
Tabaco	51,4	14,4	69,7	13,8	-18,4	0,7
Total agroalimentaria	579,8	410,7	541,5	201,3	18,1	211,7

Fuente: M. Delgado, «Las relaciones con el exterior de la estructura productiva andaluza. Análisis de las necesidades de importación 1980-1990», en *Contabilidad Regional y Tablas Input-Output de Andalucía. 1990*, I.E.A., 1995.

55,5 % del total exportado desde Andalucía, de modo que en 1995 estas actividades abarcan más de la mitad de las exportaciones andaluzas. Hay aquí una fuerte correspondencia con la especialización productiva, que, como ya se señaló, ha venido girando en torno a la producción primaria y agroalimentaria. El carácter cuasi primario de la producción agroalimentaria andaluza refuerza el papel de la agricultura como centro de atención preferente desde la demanda externa.

Una agricultura que a su vez experimenta desde los años 80 un intenso proceso de polarización en un doble sentido. Por una parte, en la evolución de la estructura de los cultivos: en 1995, Frutas y hortalizas (47,7 % de la producción final agraria andaluza), y Olivar (23 %) suponen más de las tres cuartas partes del valor de lo producido. Por otra, al mismo tiempo que los

Tabla 1.3
Andalucía.Principales sectores exportadores
(Porcentajes)

Sectores	1980	1990	1995
Agroalimentaria	25,9	27,7	29,3
Agricultura	5,9	8,8	14,5
Refino de Petróleo	9,6	11,6	11,7
Total	41,4	48,1	55,5
Total Exportaciones	100,0	100,0	100,0

Fuente: *Tablas Input-Output*, 1980, 1990 y 1995.

citados cultivos van ganando peso, hay también un proceso de fuerte concentración territorial, que intensifica en ciertos espacios la presión sobre los recursos naturales, mientras el resto de la superficie agraria útil va quedando al margen de los procesos de generación de valores monetarios, con las consiguientes repercusiones sociales y ambientales que esta dinámica conlleva (Delgado Cabeza, 1999).

Ha sido esta actividad agraria la que ha visto crecer con mayor intensidad sus exportaciones, cuyo valor se incrementa en la década de los 80 en un 96,4 %, acentuándose de manera sustancial su orientación exterior. De modo que si en 1980, se exportaba el 19,4 % de la producción agraria andaluza, en 1990 este porcentaje llegaba a ser del 31,5 %.

Las exportaciones procedentes de la industria agroalimentaria (tabla 1.2) se incrementaron también por encima de lo que lo hizo el total exportado por la economía andaluza. De modo que sus ventas al exterior crecieron en un 41,1 %, mientras que el volumen total de exportaciones lo hizo en un 31 %. Este fuerte ritmo de incremento de las ventas de productos agroalimentarios andaluces en el exterior ha llevado a un crecimiento de la orientación hacia fuera de la producción interior. En 1980, el 45,8 % de la misma se exportaba, mientras que diez años más tarde esta cifra era del 55,7 %. Más de la mitad de lo producido se destina al exterior.

Al mismo tiempo, la demanda externa de productos agroalimentarios andaluces se concentra alrededor de muy pocos productos, siendo el subsector de Aceites y grasas el que en mayor medida la acapara, de manera creciente. Así, mientras que en 1980 los aceites andaluces suponían un 17,1 % de las exportaciones agroalimentarias, en 1990 este porcentaje se había elevado al 30,6 %, y en 1995 se llega a situar en el 39,1 %. Se ha más que duplicado el peso de esta rúbrica dentro de las exportaciones agroalimentarias.

Las Bebidas alcohólicas le siguen en importancia, con un 16,3 % en 1995, de modo que las dos primeras partidas exportadoras abarcan más de la mitad del valor de lo exportado por la industria agroalimentaria andaluza.

Dentro de este grupo de cabeza se ha producido un cambio importante, que viene marcado por el rápido ascenso de Aceites y grasas, al mismo tiempo que descienden las Bebidas alcohólicas, que en 1980 suponían un 40,1 % del total exportado por la industria agroalimentaria andaluza, mientras que quince años más tarde habían bajado su peso hasta el 16,3 %.

En este último grupo, la Cerveza ha visto crecer su importancia, pasando del 3,8 al 25 % dentro de las exportaciones de Bebidas alcohólicas. Son, por tanto, los Vinos los que han disminuido su peso dentro de las exportaciones agroalimentarias, yendo desde un 38,6 % del total de éstas al 12,1 en 1995. Una pérdida que, como tendremos ocasión de mostrar más adelante, refleja la situación de crisis por la que atraviesa este subsector, de gran importancia dentro de la industria agroalimentaria situada en Andalucía.

Tabaco, Cárnicas y Lácteas son tres actividades cuyas ventas en el exterior crecen también por encima de la media para las agroalimentarias. Las tres aparecían con cifras muy bajas en la especialización regional (tabla 1.1). De cualquier modo, y aunque partiendo de cifras de exportación muy bajas, ciertos productos asociados a estas actividades y vinculados a grupos empresariales a los que se hará referencia más adelante, están consiguiendo competir en buenas condiciones en los mercados exteriores.

B. Las importaciones y la capacidad para satisfacer la demanda interna

Como refleja la balanza comercial andaluza, recogida en la tabla 1.2, las importaciones de productos agroalimentarios se han más que duplicado, multiplicándose por 2,6, en la década de los 80, creciendo muy por encima de lo que lo han hecho las compras al exterior para el conjunto de la economía andaluza (51,8 %). Este fuerte incremento de las importaciones de productos agroalimentarios traduce una creciente separación entre la oferta interior —alimentarias elaboradas en Andalucía que se sitúan en los mercados locales—, y las necesidades de productos agroalimentarios expresadas en los mercados andaluces —demanda interna de estos productos—, de tal modo que esta demanda se satisface de manera creciente desde el exterior.

En efecto, como muestra la tabla 1.4, en la que se incluye para cada rama la medida en que la producción interior es capaz de satisfacer las necesidades del mercado interior,* ha tenido lugar un descenso en la capacidad para satisfacer la demanda interna con productos procedentes de la industria agroalimentaria andaluza. En 1980, esta industria era capaz de proporcionar el 70,3 % de los productos alimentarios elaborados que se demandaban en Andalucía, mientras que en 1990 la parte de esta demanda cubierta con la oferta interior pasa a ser el 46,6 %. El 53,4 %, es decir, más de la mitad de los productos agroalimentarios consumidos en Andalucía, deben ahora importarse.

Sobresale en este sentido lo que sucede con la evolución de actividades que, como Aceites y grasas o Vinos y alcoholes, vienen apareciendo como dos subsectores clave de la agroalimentaria andaluza, figurando, como se vio anteriormente, entre los principales exportadores, con una distancia notable en relación con los siguientes. Aceites y grasas ha pasado de cubrir el 92,5 % de la demanda interna con producción interior a im-

* El cálculo de esta medida, en porcentajes, se ha hecho dividiendo, para cada rama, la producción interior por la demanda total, después de sustraer de ambas variables las exportaciones.

Tabla 1.4
Andalucía.
Grado de satisfacción
de la demanda interna (%)

Subsectores	1990	1980
Aceites y grasas	40,2	92,5
Industria cárnica	33,6	39,9
Industria láctea	37,8	52,8
Conservas vegetales	50,3	67,6
Conservas de pescado	13,2	64,6
Molinería, pan y pastas	80,0	93,9
Azúcar	75,3	99,0
Otras industrias alimentarias	15,3	84,1
Alimentación animal	95,6	93,5
Vinos y Alcoholes	30,6	70,9
Cerveza	76,7	93,6
Bebidas analcohólicas	79,8	83,1
Tabaco	10,5	66,8
Total agroalimentaria	46,6	70,3

Fuente: M. Delgado, «Las relaciones con el exterior de la estructura productiva andaluza. Análisis de las necesidades de importación 1980-1990», en *Contabilidad Regional y Tablas Input-Output de Andalucía. 1990*, I.E.A., 1995.

portar más de la mitad diez años más tarde. Ahora se importa el 59,8 % de los aceites que se consumen en Andalucía. Vinos y alcoholes satisface la demanda interna en un 70,9 % en 1980. Diez años más tarde se cubre sólo un 30,6 % de la misma. Si tenemos en cuenta lo comentado para las exportaciones, puede decirse que los vinos andaluces están inmersos en un proceso de clara regresión, tanto en el mercado interior como en los mercados exteriores.

Conservas de pescado es otra de las actividades afectadas en mayor medida por este desplazamiento de la producción interior por las exportaciones. Aquí se ha pasado de cubrir una cuota del 64,6 % a sólo el 13,2 % diez años más tarde; el 86,8 % restante se adquiere del exterior. Las importaciones se han

multiplicado en este caso por 8,7, mientras que las exportaciones han crecido en un 14,7 %.

La industria láctea andaluza también destaca entre las ramas que pierden mayor cuota de mercado interno. Se ha pasado en este caso de cubrir un 52,8 % de la misma en 1980 a un 37,8 % en 1990, perdiéndose un 28,8 %. Mientras tanto, las exportaciones, como ya se comentó, han experimentado, en este subsector, un fuerte crecimiento, pasando de suponer un 6 % de la producción interior al 46,1 %.

C. Dimensión espacial de los flujos con el exterior

En la tabla 1.5 se tienen los flujos comerciales del sector agroalimentario según destino y origen para 1980 y 1990. Estas cifras ponen de relieve, por una parte, que los intercambios tienen lugar, mayoritariamente, con el resto de España. Por otra, que éste es un fenómeno que no se ha modificado en la década considerada, e, incluso, en todo caso, se ha profundizado a lo largo de estos años.

En este sentido, es significativa la pérdida de importancia experimentada por los productos agroalimentarios que, con origen en Andalucía, se dirigen fuera del mercado español, que han pasado de representar un 27 % del total de las exportaciones andaluzas en 1980 a un 22,8 en 1990. Más de las tres cuartas partes de las ventas al exterior de productos agroalimentarios elaborados en Andalucía tienen como destino el resto de España, orientación preferente que se viene manteniendo, con alguna excepción, como la producción de Conservas vegetales, que ha visto cambiar su orientación hacia mercados externos al español, destinando hacia ellos el 69,7 % de sus exportaciones.

Esta presencia de los productos agroalimentarios andaluces en el mercado español, anterior a la incorporación a la Unión Europea en 1985, jugará un papel fundamental en los años siguientes, en los que tiene lugar una fuerte reestructuración en el sector y una toma de posiciones de los grandes grupos alimentarios ante la llegada del Mercado Único. El acceso a este mercado español desde Andalucía será, precisamente, un elemento condicionante de las estrategias de los grandes grupos empresariales europeos de la agroalimentación, y también

de los cambios que han tenido lugar en los últimos lustros en el tejido empresarial andaluz.

Tabla 1.5
Sector agroalimentario: Flujos comerciales según destino y origen

SECTORES	Destino de las export.				Origen de las import.			
	1980		1990		1980		1990	
	RE*	RM**	RE*	RM**	RE*	RM**	RE*	RM**
Aceites y grasas	77,8	22,2	73,5	26,5	100,0	0,0	81,9	18,1
Industria cárnica	91,9	8,1	97,8	2,2	97,9	2,1	97,6	2,4
Industria láctea	99,8	0,2	96,2	3,8	94,3	5,7	98,7	1,3
Conservas vegetales	52,3	47,7	30,3	69,7	94,7	5,3	89,5	10,5
Conservas de pescado	98,0	2,0	52,9	47,1	100,0	0,0	48,9	51,1
Molinería, panadería	63,7	36,3	56,2	43,8	100,0	0,0	79,6	20,4
Azúcar	99,3	0,7	86,5	13,5	78,0	22,0	68,3	31,7
Otras industrias	95,6	4,4	96,8	3,2	95,0	5,0	80,9	19,1
Alimentación animal	98,3	1,7	100,0	0,0	99,6	0,4	91,3	8,7
Vinos y Alcoholes	72,0	28,0	68,8	31,2	96,3	3,7	94,1	5,9
Cerveza	100,0	0,0	87,8	12,2	100,0	0,0	94,0	6,0
Bebidas analcohólicas	100,0	0,0	82,7	17,3	100,0	0,0	98,3	1,7
Tabaco	98,9	1,1	98,7	1,3	70,8	29,2	97,3	2,7
Total agroalimentaria	77,5	22,5	76,0	24,0	65,5	33,5	76,1	23,9

*Resto de España. ** Resto del mundo

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO 80 y 90.

3.2. La industria agroalimentaria en la estructura productiva andaluza

La articulación del sector agroalimentario andaluz con el exterior, a la que nos hemos aproximado en el apartado anterior, se relaciona con su posición y sus relaciones dentro de la estructura productiva andaluza. Las relaciones intersectoriales y el papel del «bloque» agroalimentario en sus interconexiones con el resto de la economía andaluza se desarrollan en el capítulo 3. Aquí nos limitaremos a presentar algunas de las características de la estructura productiva de la agroindustria en Andalucía, y ciertos rasgos asociados a su estructura empresarial.

Según la Contabilidad Regional de España elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, el valor añadido por la industria de productos alimenticios, bebidas y tabaco, significa en 1994, último año de referencia, el 43,4 % del valor añadido que genera la industria andaluza.¹ En 1980, esta cifra era del 34,3 %. Estamos, sin duda, ante la actividad industrial más importante, con mucho, en la estructura productiva andaluza.

Pero estos datos no sólo nos permiten constatar la gran importancia que la actividad agroalimentaria tiene dentro de la estructura productiva andaluza, sino el peso creciente en su evolución temporal. La tasa de crecimiento anual acumulativo de este valor añadido fue, durante el período 80-94, de un 2,5 %. La industria andaluza en su conjunto creció en el mismo período a una tasa de un 1,2 %.

La composición del valor añadido dentro del sector agroalimentario andaluz, que puede verse en la tabla 1.6, nos proporciona una idea de la importancia de cada uno de los subsectores dentro en la estructura económica de Andalucía. Como puede verse, entre las cinco actividades principales generan más del 60 % del total del valor añadido por el sector. De nuevo, ahora hacia adentro, aparece una importante polarización de la actividad productiva. Entre los epígrafes que componen ese grupo de cinco subsectores, tres forman parte del núcleo que definía la especialización productiva regional agroalimentaria hacia fuera —Aceites y grasas, Vinos y alcoholes, y Cerveza—, y otro —Tabaco—, tiene un alto porcentaje de su producción (87,1 %), dedicado a la exportación. De este grupo, sólo la rama de Panadería se orienta básicamente al mercado interno. La estructura productiva agroalimentaria está claramente relacionada y condicionada por la articulación exterior.

Para aproximarnos a la estructura empresarial, utilizamos la distribución de los establecimientos según el número de asalariados que nos ofrece el DIRCE elaborado por el INE para 1996. En la tabla 1.7 se tiene dicha distribución para Andalucía, Cataluña y España.

Aunque la tabla se ha construido con porcentajes que faciliten la comparación entre las tres áreas, podemos empezar co-

Tabla 1.6
Andalucía. Industria Agroalimentaria.
1992. Subsectores.
% valor añadido

Subsectores	% v.a.
Aceites y grasas	12,3
Industria cárnica	5,0
Industria láctea	9,2
Conservas vegetales	4,1
Conservas de pescado	1,5
Molinería, pan y pastas	14,8
Azúcar	4,8
Otras industrias alimentarias	4,6
Alimentación animal	2,5
Vinos y Alcoholes	19,2
Cerveza	13,0
Bebidas analcohólicas	5,8
Tabaco	3,2
Total agroalimentaria	100,0

Fuente: I.N.E., *Encuesta Industrial*.

mentando que el número total de establecimientos es en Andalucía de 7.801, mientras que en Cataluña se han estimado en 6.113. Este dato, unido al de una mayor participación de Cataluña en el valor añadido por el sector en España, refleja ya un mayor tamaño medio de los establecimientos catalanes.

La diferencia en la importancia de los establecimientos sin asalariados, en una actividad transformadora como la que estamos tratando, también significa una composición distinta para las actividades industriales de las dos áreas. En Andalucía, casi un tercio de los establecimientos funcionan sin trabajo asalariado, y esto, añadido a la información que se ha comentado anteriormente, traduce la pervivencia en mayor grado de una industria «artesanal» en la que el trabajo asalariado está más lejos de generalizarse.

En la misma dirección nos lleva la observación del porcentaje de establecimientos que tienen dos o menos trabajadores, también más elevado en Andalucía. Con más de 20 trabajado-

1. Entre los productos industriales se excluyen los energéticos.

Tabla 1.7
Distribución de los establecimientos
en la industria agroalimentaria
según el número de asalariados. 1996

Estrato	Andalucía	Cataluña	España
Sin asalariados	32,5	26,0	34,1
1-2	31,8	28,8	28,5
3-5	15,9	147,1	15,5
6-9	7,7	9,6	7,9
10-19	6,4	9,3	6,9
20-49	3,3	5,8	4,4
50-99	1,3	1,9	1,5
100-199	0,8	0,8	0,7
200-499	0,3	0,6	0,4
500 y +	0,0	0,0	0,1
Total	145,0	274,0	145,0

Fuente: DIRCE 1996, INE.

res sólo hay un 5,7 % de los establecimientos. En Cataluña este porcentaje es de un 9,2.

En definitiva, si este sector está caracterizado en mayor medida que otros por un fuerte dualismo empresarial, en Andalucía este fenómeno se presenta con especial intensidad, como también tendremos ocasión de contrastar más adelante desde distintas perspectivas.

4. Análisis de las estrategias de los principales grupos del sector agroalimentario en Andalucía²

4.1. Introducción

Como muestra la tabla 1.8, los 21 establecimientos más importantes por volumen de empleo (por encima de los 200

2. Las fuentes de información utilizadas para la elaboración de este apartado han sido: Informes Anuales de Alimarket, la publicación especial «Ranking 1000 empresas de Andalucía» de *Economía y Empresas*, las revistas *Andalucía Económica* y *Actuali-*

empleados) pertenecientes al sector agroalimentario absorben más del 18 por ciento del empleo total del sector en Andalucía. Los subsectores a los que pertenecen estos establecimientos son, bien subsectores ligados al consumo/mercado como Bebidas analcohólicas (refrescantes), Cerveza, o Lácteos, con las matizaciones en cuanto a orientación anteriormente comentadas, o bien productos vinculados a la existencia y explotación de inputs locales: Vinos, Aceite y aceitunas, Arroz, etc.

El análisis de las estrategias empresariales seguidas por las empresas a las que pertenecen estos establecimientos más importantes por volumen de empleo en Andalucía, pone de manifiesto la creciente vinculación de los mismos a grandes grupos empresariales, de capital esencialmente foráneo, y que actúan cada vez en mayor medida a escala global. Se asiste desde hace unas décadas a un intenso proceso de reestructuración en el sector agroalimentario a nivel mundial, que en el caso de Andalucía se ha traducido en una creciente internacionalización, con pérdida de peso del capital local, y en una intensa concentración, fruto de los procesos de fusión y adquisición llevados a cabo por las grandes firmas del sector.

Por otro lado, el análisis de las inversiones llevadas a cabo en el sector agroalimentario andaluz en el período 1984-94 (Delgado Cabeza y Román del Río, 1995) pone de manifiesto hasta que punto esta inversión es acaparada por unas pocas empresas que vienen a coincidir, en gran medida, con las presentadas en la tabla 1.8. En este trabajo, aparecen 22 empresas asociadas al 46 % del total invertido en el período considerado. El proceso de crecimiento y acumulación del sector agroalimentario andaluz se encuentra, por tanto, guiado por estos grupos empresariales, cada vez más mundializados. Sus establecimientos situados en Andalucía son piezas que forman parte de sus estrategias globales.

El volumen de ventas de las empresas a las que corresponden estos establecimientos en el año 97 ascendió a 380,8 miles de millones de pesetas, esto es, un 22 % del valor total de la producción del sector agroalimentario en Andalucía ese

dad Económica, el diario *El País*, y una encuesta realizada a algunas de las empresas con establecimientos superiores a 200 empleados en Andalucía.

Tabla 1.8

Establecimiento	Municipio	Empleo	Accionistas
Cruzcampo, S.A.	Sevilla	1162	Guinness P.L.C. (Reino Unido)
Tabacalera, S.A.	Cádiz	880	Empresa pública estatal
Danone, S.A.	Sevilla	865	55,7 %: Danone Grupo (Francia). Resto: Carasso Muzafia y Familias Portabella, Fuster y Botton.
Donut Corporation Sevilla, S.A.	Sevilla	428	50 %: Lyons Spanish Holding, BV 50 %: Accionistas particulares españoles
Tabacalera, S.A.	Sevilla	379	Empresa pública estatal
Comercial Alimentaria Dhul, S.L.	Granada	324	Berlax, S.A. (Grupo Ruiz Mateos)
Surbega, S.A.	Málaga	303	Familias Gómez-Trenor, Mora-Figueroa, Bohórquez y Osborne
Aceites Carbonell, S.A.	Córdoba	290	99,9 %: Koipe, S.A.
Coanbega, S.A.	Sevilla	286	Familias Gómez-Trenor, Mora-Figueroa, Bohórquez y Osborne
Compañía Andaluza de Cervezas, S.A.	Córdoba	284	100 %: Grupo Bavaria (Holanda) (Grupo Santo Domingo, Colombia)
Koipe, S.A.	Andújar	278	Koipe S.A. Grupo (63,6 % Medeol, S.A. Francia)
Puleva, S.A.	Granada	249	Numerosos accionistas nacionales
González Byass, S.A.	Jerez de la Frontera	244	Familia González (95,71 %), Mercian Corp. Japón (2,9 %); Haecky Holding, Suiza (1,43 %)
S. Miguel, Fábricas de cerveza y malta, S.A.	Málaga	242	100 %: Grupo Danone
Donut Corporation Málaga, S.A.	Málaga	240	50 %: Lyons Spanish Holding, BV 50 %: Accionistas particulares españoles
Internacional Olivarera, S.A.	Dos Hermanas	230	Jiménez Díaz, C. (53 %), Cooperativa «La campiña del Arahál» (47 %)
Ebro Agrícolas, Cía. Alim. S.A.	Arcos de la Frontera	229	Ebro Agrícolas, Cía. de Alim. S.A. Grupo (38,81 % Grupo Torras, S.A.) 17,47 %: General Sucriere, S.A. (Saint Louis)

Establecimiento	Municipio	Empleo	Accionistas
S.A. de Bebidas Carbónicas Pepsico	La Rinconada	229	100 %: Pepsi-Cola de España, S.A.
Azucareras Reunidas Jaén, S.A.	Linares	207	53,61 %: Servicios Industriales Agrícolas, S.A. (SIASA) 10,29 %: Sfir-Societa Fondaria Ind. Romagnola (Italia)
Tabacalera, S.A.	Málaga	206	Empresa pública estatal
Agrovic-Sur, S.A.	Alcalá de Guadaira	205	Agrovic Alimentación, S.A. España (Agrovic Alimentación, S.A. Grupo: 77,66 % Montmelley, Suiza)
Arrocerías Herba, S.A.	San Juan de Aznalfarache		60 %: Ebro Agrícolas, Cía. De Alimentos 40 % Hisparroz (Familia Hernández)
Cía. Envasadora Loreto, S.A.	Espartinas		100 %: American Rice, Inc. (EEUU)

Fuente: A partir de los listados de empresas publicados en *Economía y Empresas* («Ranking 1000 empresas andaluzas»), *Andalucía Económica* (Ranking, 1998), y *Alimarket*, 1997, además de la información innominada de establecimientos que nos proporcionó el I.E.A., hemos llegado a esta relación de los mayores establecimientos en el sector agroalimentario andaluz

mismo año³ (tabla 1.9). Todas estas empresas poseen un volumen de ventas por encima de los 2.800 millones de pesetas, existiendo, sin embargo, una importante dispersión respecto al volumen medio (18.132,9 mill. pts.): en el extremo superior (por encima de los 60.000 mill. pts) se encuentran Cruzcampo y Aceites Carbonell; en el extremo inferior (menos de 5.000 mill. pts.) Donut Corporation Sevilla, S.A., Donut Corporation Málaga, S.A., Cía. Envasadora Loreto, S.A., Internacional Olivarera, S.A., y Cía. Andaluza de Cervezas, S.A.; el resto, con la excepción de Tabacalera, S.A., posee un volumen de ventas entre 5.000 millones de pesetas y 25.000 millones de pesetas.

3. La producción total del sector se ha calculado utilizando los datos de 1992 de la Encuesta Industrial y el Índice de Producción Industrial de Andalucía que elabora el Instituto de Estadística de Andalucía.

Tabla 1.9

EMPRESA	VENTAS 1997* (mill. pts.)
Cruzcampo, S.A.	67.600
Aceites Carbonell, S.A. ***	60.575
Tabacalera, S.A.	34.459
González Byass, S.A.	24.482
S.A. de Bebidas Carbónicas Pepsico	23.000
Agrovic-Sur, S.A.	20.000
Arrocerías Herba, S.A.	20.000
Danone, S.A.	18.500
Puleva, S.A.	17.000
Koipe, S.A.	16.896
Surbega, S.A.**	15.666
Coanbega, S.A.**	15.666
Azucareras Reunidas Jaén, S.A.	9.974
S. Miguel, Fábricas de cerveza y malta, S.A. ***	6.949
Ebro Agrícolas, Cía. Alim. S.A. ***	6.853
Comercial Alimentaria Dhul, S.L.	5.600
Donut Corporation Sevilla, S.A. ***	4.170
Donut Corporation Málaga, S.A.	3.607
Cía. Envasadora Loreto, S.A.	3.584
Internacional Olivarrera, S.A.	3.410
Compañía Andaluza de Cervezas, S.A.	2.800
TOTAL	380.791

* Fuente: *Economía y Empresas* (27 de marzo de 1998)

** Prorratedo ventas de Rendelsur, S.A.

*** *Alimarket*, 1997.

4.2. Análisis de las estrategias empresariales

Azúcar

Entre los 21 establecimientos más significativos en Andalucía por volumen de empleo, existen dos que pertenecen al sector del Azúcar: Ebro Agrícolas, Cía. de Alimentación S.A., localizada en Arcos de la Frontera con 229 empleados, y Azucareras Reunidas Jaén, S.A., en Linares, con 207 empleados. Las empresas a las que pertenecen estos establecimientos figuran en

los primeros lugares en el *ranking* de empresas españolas del subsector del azúcar (primer lugar para Ebro y quinto para Azucareras Reunidas de Jaén: *Alimarket*, 1998).

Desde hace algunos años, el sector azucarero viene experimentando a nivel comunitario y, por tanto, en España, un intenso proceso de reestructuración industrial, una de cuyas principales manifestaciones ha sido la creciente concentración industrial y la cada vez mayor internacionalización de las empresas. A nivel comunitario, sólo 12 grandes grupos azucareros controlan más del 75 % de las cuotas de producción y refinado (Comisión Europea, *El País*, 12 de julio de 1998). El mayor fabricante de azúcar en Europa es alemán, Südzucker, que cuenta con una producción de 2,3 millones de toneladas. Le siguen Eridania (Italia-Francia) con 2,1 millones; British Sugar (Reino Unido) con 1,14 millones; Saint Louis (Francia) con 855 miles de toneladas, y, luego, Azucarera Ebro Agrícolas, con 782 miles de toneladas.

El sector del azúcar es un sector en el que las economías de escala en la producción tienen una importancia central en la eficiencia de las empresas: a mayor dimensión, menores costes unitarios de producción; esto permite ganar cuota de mercado y disfrutar de una situación de oligopolio con capacidad para fijar precios e imponer así barreras de entrada a la competencia. Las grandes empresas europeas han llevado a cabo en los últimos años un intenso proceso de expansión que se ha traducido en compras de industrias clave. La reestructuración se plantea como la única posibilidad de competir con el resto de «gigantes europeos del azúcar».

La productividad de las empresas del azúcar presenta, sin embargo, grandes diferencias a escala de países. Así, por ejemplo, existe actualmente una diferencia en contra de 10 pesetas entre un kilo de azúcar producido en España y en el resto de la UE. La cuota media de producción de azúcar por fábrica en la UE es de 92 miles de toneladas, muy lejos de los 59 miles de toneladas de cuota que corresponden hoy en España por cada fábrica. Las diferencias de productividad derivadas en parte de la escala de producción sólo se ven compensadas por los elevados costes de transporte que permiten a las empresas localizadas en cada Estado disfrutar de una cierta protección de los mercados locales frente a los competidores.

El proceso de reestructuración-concentración que ha experimentado el sector, no ha quedado limitado, como era de suponer en una economía cada vez más globalizada y desregulada, al ámbito estatal, sino que se ha traducido en una creciente internacionalización de las empresas. Así, por ejemplo, el grupo alemán Südzucker, controla la firma austriaca Agrana y la belga Tirlemontoise (lo que le permite elevar su cuota de 1,37 millones de toneladas a 2,3 millones); la francesa Beghin Say, por otro lado, controla Eridania; esta empresa está presente en España a través de Koipe, sociedad en la que figura Acor con una participación minoritaria. El grupo italiano Sfir controla, por su parte, el 10,29 % de ARJ (Azucareras Reunidas Jaén) en España, y ésta a su vez, el 15,76 % de Sfir y el 40 % de la portuguesa DAI, S.A.

El establecimiento de cuotas por países carece, por tanto, de sentido, sobre todo cuando estos grandes grupos tienen toda libertad para abastecerse de los inputs necesarios allí donde más rentable sea; lo único que tenderá a fijar a las empresas a los distintos territorios será el acceso a los mercados, siempre y cuando los costes de transporte sigan siendo tan elevados como para compensar las ventajas que se derivan de las crecientes economías de escala en la producción (que incluye tanto la transformación propiamente dicha como el suministro, la distribución, etc.). Para las áreas más periféricas de la UE el problema que se plantea es doble: por un lado, el desplazamiento del capital local por parte del capital multinacional europeo en la industria transformadora; y, por otro lado, la sustitución de los suministradores locales por aquellos otros más eficientes situados en los países de origen de los grandes grupos azucareros.

En España este proceso de reestructuración se ha traducido en una creciente concentración tanto del capital como de la propia actividad productiva, con el cierre de numerosas fábricas. Así, de las 25 fábricas que existían en 1986, en la campaña 1997/98 sólo operaron ya 17 establecimientos (*El País*, 14 de junio de 1998). Para el conjunto del sector, la cuota de producción de azúcar por fábrica ha pasado de 40.000 tm en 1986 a las 59.000 toneladas de cuota que corresponden hoy por cada fábrica. Este proceso de concentración empresarial ha sido fuertemente apoyado desde el gobierno, que ha promovido y facilitado

la fusión de los dos grupos azucareros más importantes localizados en España: Ebro Agrícolas, Cía. de Alimentación, S.A. y la Sociedad General Azucarera de España, S.A. Los intereses, sin embargo, no son totalmente coincidentes.

Por un lado, los productores españoles de menores dimensiones, como la cooperativa Acor o ARJ, ven con temor estos procesos de concentración, en los que ellos no están incluidos; consideran que la acumulación de cuotas y, por tanto, de capacidad de producción por parte de la nueva Azucarera Ebro Agrícolas (AEA, nombre de la nueva entidad), los sitúa en una posición claramente desventajosa y reclaman una ampliación de su cuota azucarera. Por otro lado, los productores de remolacha y de caña de azúcar ven que el proceso de concentración está asociado al de internacionalización y temen verse desplazados por los productores de los países más eficientes. El acuerdo de fusión aprobado por el gobierno (mayo de 1998) pone claramente de manifiesto este conflicto de intereses: se obliga a la nueva sociedad, AEA, a ceder hasta 30.000 toneladas de azúcar de su cuota, y se le prohíbe importar materia prima en tres años. La solución, sin embargo, no deja de ser una solución transitoria que deja sin resolver los problemas anteriormente expuestos en relación al futuro de este sector en las áreas periféricas de la UE.

De hecho, como señala el anuario Alimarket, «el período de fuerte inestabilidad accionarial por el que han pasado las principales empresas nacionales del sector se ha “resuelto” con una presencia cada vez más significativa del capital extranjero. Los grandes grupos azucareros comunitarios se “apropian”, de este modo, de crecientes cuotas de producción nacional, lo que les permite reducir costes no sólo debido a las economías de escala en la producción sino también a la capacidad para trasladar el cultivo y la molturación de la cuota azucarera de los países comunitarios con menores rendimientos a los países de origen de estos grupos donde la eficiencia es mayor» (*Alimarket*, 1997).

Una empresa paradigmática en este sentido es Azucarera Ebro Agrícolas Cía. de Alimentación (con representación en Andalucía), principal grupo azucarero español, como se ha comentado anteriormente, que posee una cuota de 783.000 tm. La fusión entre Sociedad General Azucarera y Ebro Agrícolas, trae-

rá consigo el cierre de al menos 4 plantas de las 14 que actualmente están operativas. El objetivo de Ebro Agrícolas es, para el año 2003, alcanzar una media de 80.000 tm de azúcar por instalación, cifra que está aún por debajo de la media comunitaria que es de 92.000 tm de azúcar por planta (*El País*, 14 de junio de 1998).

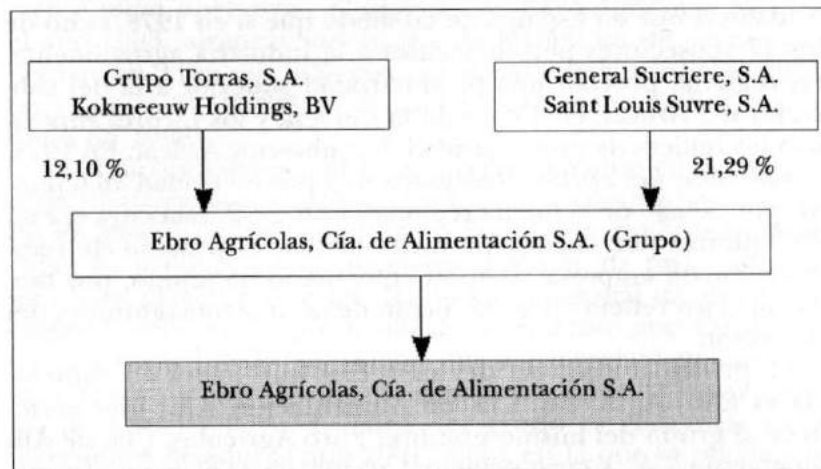
La compañía se ha embarcado recientemente en una estrategia de expansión y aspira a hacerse con compañías azucareras en México, Brasil, Argentina o Perú hasta duplicar su capacidad de producción (actualmente 1,4 mill. de tm) y situarse así en los primeros puestos del ranking mundial de azúcar. La empresa tiene ya un protocolo de producción con Cuba (podría aportarle 100.000 toneladas) que se concretará en los próximos meses y espera las previstas privatizaciones de las azucareras de Brasil y Perú. La idea del grupo es concretar estas inversiones de aquí al año 2001, fecha en la que se reforma la Organización Común de Mercado (OCM) del azúcar (diario *Cinco Días*, 21 de septiembre de 1999).

En Andalucía, el proceso de reestructuración llevado a cabo por el sector se ha traducido en una pérdida de 1.550 empleos entre 1978 y 1992; esto es, el 51,8 % del empleo que existía al principio del período, de modo que la ocupación en el subsector del azúcar ha pasado de absorber un 4,1 % del empleo en la industria agroalimentaria andaluza en 1978 a un 2,4 % en 1992 (ver Capítulo 4). Esta pérdida de empleo ha sido mayor, aunque similar, a la que se ha producido en el conjunto del estado (46,03 %) lo que permite concluir que, en términos de empleo, se trata de un sector en crisis tanto a nivel regional como estatal; de cualquier modo, al ser mayor la pérdida en Andalucía que en España, la participación del empleo regional en el total del subsector en España ha descendido desde el 36,9 % en 1978 hasta un 32,9 % en 1992.

En cuanto a la producción, como se muestra en el Capítulo 4, el crecimiento del VA en este período ha sido mayor en Andalucía que en España, lo que ha permitido aumentar la contribución de Andalucía al VA subsectorial español desde el 31,1 % que suponía en 1978 hasta el 39,38 % en 1992. Consecuencia de lo anterior ha sido un crecimiento extraordinario

de la productividad en el subsector (tabla 4.4), más elevado en Andalucía que en España, de tal modo que si en 1978, ocho de los 17 subsectores pertenecientes a la industria agroalimentaria regional poseían una productividad superior a la del subsector del Azúcar, en 1992 sólo la Cerveza y los Licores superaban los índices de productividad del subsector Azúcar. En 1978, el subsector del azúcar presentaba una productividad 16,6 puntos por debajo de la media regional, y en 1992, esta cifra era de 80,3 puntos por encima de dicha media. El proceso de reestructuración empresarial antes comentado ha tenido, por tanto, un claro reflejo en la evolución de las macromagnitudes del subsector.

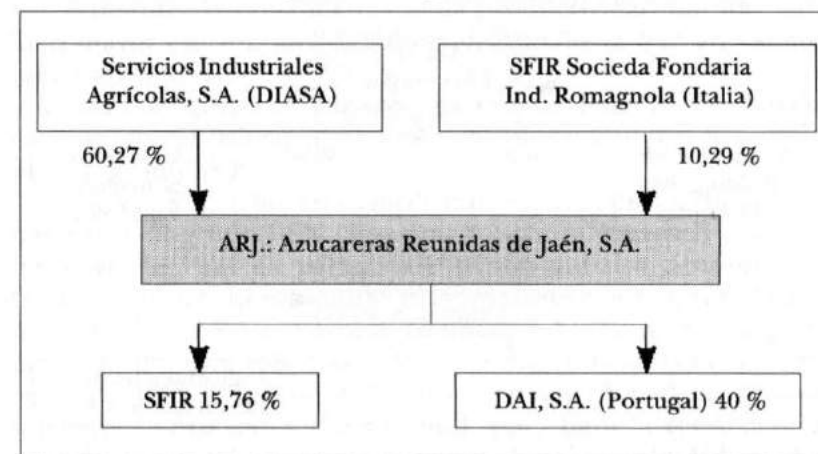
La principal empresa del subsector que opera en Andalucía es Ebro Agrícolas, Cía. de Alimentación S.A., que pertenece al grupo del mismo nombre: Ebro Agrícolas, Cía. de Alimentación S.A., y cuyo principal accionista es el grupo Torras, S.A. (Kokmeeuw Holdings BV) (38,8 %). Es, como se ha comentado anteriormente, el principal grupo azucarero español, con 2016 empleos fijos y unas ventas de 96.462 millones de pesetas (*Alimarket*, 1998), y el séptimo grupo a nivel comunitario. Posee en Andalucía, aparte de la azucarera de Arcos-Jerez, otra azucarera y una destilería en San José de la Rinconada (Sevilla). Para el período comprendido entre 1998 y el año 2003, Ebro Agrícolas tiene prevista unas inversiones de 30.350 millones de pesetas, de los cuales 17.600 millones de pesetas corresponden a los gastos de la fusión con Sociedad General Azucarera mientras que el resto son imputables al proceso de reestructuración (que afecta fundamentalmente a la zona del Duero), y que comprende el cierre de algunas plantas y la paralela inversión para ampliación y modernización de otras. Las acciones de la nueva sociedad se distribuyen del siguiente modo: 21,29 % Saint Louis Sucre, S.A. (Francia); 12,10 % Grupo Torras, SA (Kokmeeuw Holdings BV) (España); 10,09 % Caja Duero; 7,22 % Caja España de Inversiones, C.A.M.P.; 4,56 % E.N. Mercasa; 3,62 % Hisparroz, S.A.; 3,39 % Alimentos y Aceites, S.A.; 1,64 % Unicaja; 0,95 % M.P. Caja de Ahorros de Huelva y Sevilla; 0,92 % Caja San Fernando de Sevilla y Jerez.

Ebro Agrícolas, Cía. de Alimentación S.A.: Principales accionistas

Azucareras Reunidas de Jaén, S.A., es el quinto grupo azucarero español con una producción de 148.000 tm (6,9 % de la cuota azucarera española). Posee una única planta en España, la de Linares (Jaén). Sus principales accionistas son Servicios Industriales Agrícolas, S.A. (SIASA) (60,27 %) y SFIR-Societa Fondaria Ind. Romagnola (Italia, 10,29 %). ARJ participa, a su vez, en la italiana SFIR (15,76 %), en la portuguesa DAI, S.A. (40 %) y durante 1995/96 se produjo la fusión con Sagro, S.A. en la que ARJ controlaba directamente el 50 %. DAI ha construido, desde 1994, una fábrica azucarera en Portugal (la primera que se construye en ese país) con una cuota azucarera de 70.000 tm y una inversión de 14.000 millones de escudos (operativa desde 1997). A finales del 95, ARJ amplió su capital social en 500 millones de pesetas y terminó la construcción de un almacén para 50.000 tm. El volumen de ventas en el año 1996-97 ascendió a 10.914 millones de pesetas.

Fabricación de pan y otros productos de panadería y pastelería frescos

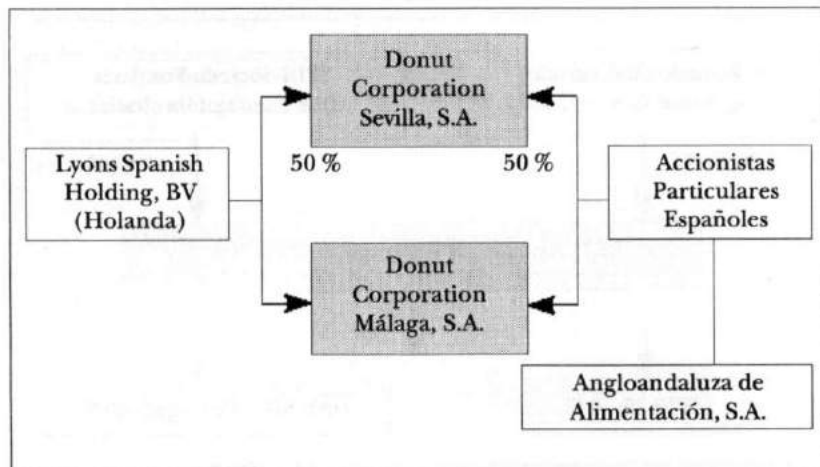
Dentro de este grupo existen en Andalucía dos empresas que se encuentran entre los 21 establecimientos principales

ARJ, S.A.: Principales accionistas

del sector agroalimentario andaluz por el número de empleos: Donut Corporation Sevilla, S.A. y Donut Corporation Málaga, S.A. Ambas pertenecen en un 50 % al grupo Lyons Spanish Holding, BV (Holanda), estando el 50 % restante del capital social en manos de accionistas particulares españoles que poseen también la comercial Angloandaluza de Alimentación, S.A. que distribuye los productos de Donut Corporation Málaga, S.A. y Donut Corporation Sevilla, S.A.

En general, se puede afirmar que la sobrecapacidad productiva del sector de pastelería industrial unido a un consumo interior relativamente estancado, ha forzado a los grandes grupos a seguir una doble estrategia: por un lado, a tratar de hacerse con la cuota de mercado hasta hace poco repartida entre multitud de pequeñas empresas; y, por otro lado, a hacer un gran esfuerzo en renovar los productos y adecuarlos más a los nuevos gustos del consumidor.

En cuanto al primer aspecto, el proceso de concentración ha sido el resultado de la desaparición de multitud de pequeñas y medianas empresas que no han podido hacer frente, por un lado, a la competencia de los grandes grupos, y, por otro, al bloqueo que les ocasiona la gran distribución, que al concen-

Donut Corporation Sevilla, S.A. y Donut Corporation Málaga, S.A.: Accionistas

trar más y más las compras, demanda elevadas capacidades productivas a sus proveedores (el grupo Donut, pertenece a los grupos en expansión: sigue abriendo fábricas). En relación al segundo aspecto («agotamiento» de los productos tradicionales), va a exigir a todo el sector un mayor gasto en investigación y el abandono de una inercia productiva hasta ahora relativamente arraigada (Alimarket, 1997).

Lácteos

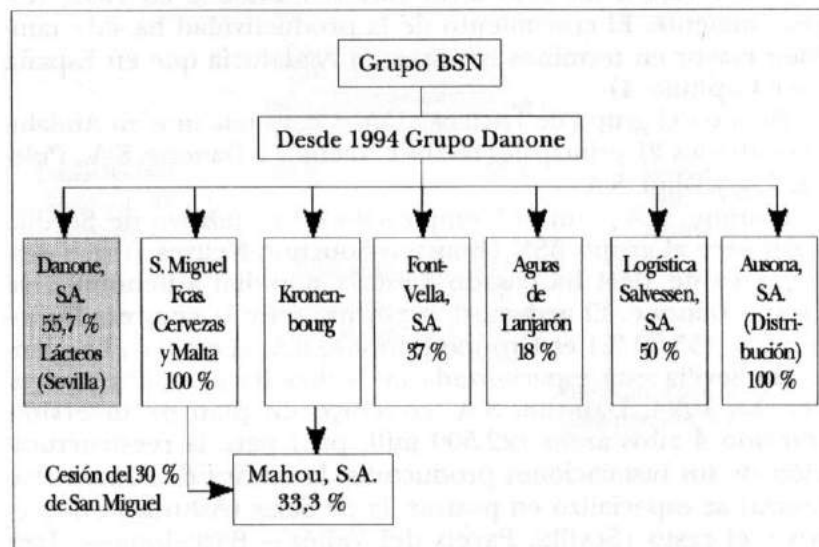
El subsector de industrias lácteas es uno de los pocos subsectores que presenta, tanto en España como en Andalucía, un comportamiento positivo en términos de empleo en el período 1978-92. Para Andalucía, la tasa de variación de la ocupación para este período se elevó a 16,3 % incrementándose la participación de la rama en el total del empleo agroalimentario en Andalucía de un 4,3 % a un 6,0 %. En cuanto a la participación de Andalucía en las macromagnitudes subsectoriales nacionales, se ha producido en este período un incremento tanto en el empleo como en el valor añadido, que pasan de un

12,1 % y 12,6 % en 1987 a un 13,1 % y 14,82 % en 1992, respectivamente. El crecimiento de la productividad ha sido también mayor en términos relativos en Andalucía que en España (ver Capítulo 4).

Dentro del grupo de Lácteos (1551 Cnae) tenemos en Andalucía entre los 21 principales establecimientos a Danone, S.A., Puleva, S.A. y Dhul, S.A.

Danone, S.A., con 865 empleados en su fábrica de Sevilla, pertenece al grupo BSN (Boussois-Souchon-Neuvesel) que desde mayo de 1994 ha pasado a escala mundial a denominarse Grupo Danone. El accionista mayoritario de la empresa Danone, S.A. (55,70 %) es Groupe Danone, S.A. (Francia). La planta de Sevilla está especializada en leches fermentadas y yogures. En 1994, Danone, S.A. concluyó un plan de inversión iniciado 4 años antes (22.500 mill. pts.) para la reestructuración de sus instalaciones productivas: la fábrica de Aldaya (Valencia) se especializó en postres, la de Salas (Asturias) en quesos y el resto (Sevilla, Parets del Vallés —Barcelona—, Tres Cantos —Madrid— y Tenerife), en leches fermentadas y yogures. Cuenta con 25 centros distribuidores propios repartidos por toda España y otros 145 concertados (centros ambos, propios y concertados, que han ido disminuyendo desde el año 1993). En mayo de 1996 inició el lanzamiento de zumo fresco de naranja y queso fresco, utilizando como mercados piloto Cataluña y Andalucía respectivamente.

El grupo participa con el 37 % del capital en Font-Vella, S.A., el 18 % en Aguas de Lanjarón, S.A., el 100 % en Ausona, S.A. que es una comercial para marcas de distribución, y el 100 % en San Miguel, Fábricas de Cerveza y Malta, en relación a la cual tiene la intención de ceder el 30 % de su participación a Mahou, S.A. en la que posee el 33,3 % de su capital social (ver gráfico). El grupo posee, asimismo, el 80 % de Danone Portugal, S.A. y el 100 % de Danpal, Lda., que actúa como su comercial. En 1997, Danone realizó una inversión de 14.000 millones para la apertura de una nueva fábrica en Valencia (que sustituya a la de Aldaya) y puso en marcha la empresa Salvesen Logística, S.A., utilizando sus almacenes de Valencia, donde participa con el 50 % junto a la holandesa Christian Salvesen. El Grupo destina en España, desde el año 1993, en torno a 450-500 millones de pesetas a gastos de I+D.

Danone, S.A.: posición dentro del grupo BSN

Danone, S.A. es la segunda empresa más importante por volumen de ventas, después de Nestlé España, S.A., del sector de Lácteos en España. La historia del grupo empresarial es paradigmática del proceso de nacimiento, desarrollo y globalización de una empresa multinacional.

BSN nació en 1966 con la fusión de Souchon-Neuvesel, empresa dedicada a la fabricación de envases de vidrio, y Boussois, cuya producción era el cristal para automóviles y para la construcción. La explosión del «consumo de masas» que trajo consigo el período de mayor crecimiento económico conocido por el mundo occidental en este siglo determinó a BSN a abandonar la industria pesada y a optar por el sector de alimentos y bebidas. Para una empresa dedicada a la producción de vidrio (BSN poseía ya un 25 % de Evian-Jacquemaire, productor de alimentos infantiles y aguas minerales) entrar en el sector alimentario era una manera de conseguir un mercado cautivo para sus productos; de este modo, con la absorción de Evian, SEB y Kronenbourg en 1970, BSN se convirtió en el primer

productor de aguas minerales, cerveza y alimentos infantiles de Francia.

En el año 1973, BSN se fusiona con Gervais-Danone, la primera empresa alimentaria que existía en Francia en ese momento. La crisis económica de principios de los 70, supone un duro golpe para las industrias de construcción y de automóviles: pérdida de empleos, cierre de fábricas y una caída espectacular de los beneficios fue el saldo para BSN y, en particular, para su división de cristales. Como consecuencia, a finales de los 70, el grupo vende Boussois, abandona la producción de cristal para la construcción y la fabricación de automóviles y opta claramente por desarrollar su negocio de bebidas y alimentos en Europa. La política de adquisiciones, alianzas y «joint ventures» con empresas locales seguida a continuación por BSN permite al grupo expandirse por toda Europa, adquiriendo en el proceso un impresionante portfolio de marcas en cerveza, agua mineral, pasta, alimentos preparados y productos frescos diarios.

Con el transcurrir del tiempo, aparecen nuevos estilos de vida vinculados a factores tales como la incorporación de la mujer al trabajo (con menos tiempo para cocinar), familias ocupadas con horarios de comida imprevisibles, etc., que suponen nuevos hábitos de consumo y, por tanto, la aparición de nuevos productos, lo que es visto por BSN como una nueva oportunidad para introducir entre sus actividades los alimentos preparados (frescos y congelados), los condimentos, las salsas y los «aperitivos» tipo *cookies/crackers* más adaptados a los nuevos hábitos.

La caída del muro de Berlín (y del llamado sistema comunista en todos los países del Este) fue una oportunidad «estratégica» para BSN que vio, en esta coyuntura, la posibilidad de explotar un mercado de 400 millones de consumidores con un coste aún bajo y con unas cadenas de distribución ávidas por ofrecer bienes occidentales de prestigio. Había que llegar antes que la competencia, de modo que tan sólo cuatro meses después de la caída del muro, el grupo estaba vendiendo yogur Danone en Alemania del Este. A esto le siguió el desarrollo de «joint ventures» con empresas de *biscuits* y productos frescos de Europa oriental, que llevó a las marcas de BSN a Hungría, Checoslovaquia, Holanda, Rusia, Bulgaria, etc. La «estrategia europea» había funcionado perfectamente y BSN se había con-

vertido en menos de dos décadas en el tercer productor europeo de bebidas y alimentos y en el primero de Francia, Alemania, Bélgica, España, Italia, Luxemburgo y Portugal.

Los años 90 se inician con una recesión económica en Europa convirtiendo la «estrategia de globalización» en un imperativo para el grupo. A través de fusiones, participaciones, adquisiciones, alianzas, etc., BSN se expande desde Canadá hasta Argentina y Asia oriental. El crecimiento demográfico y económico de las llamadas «economías emergentes» (México, Argentina, Brasil, Sudeste Asiático, China e India) permitía a BSN ganar cuotas de mercado con un coste mucho menor del que correspondería a una conquista similar en una región desarrollada.⁴ Por otro lado, las exportaciones a los países desarrollados, como USA y Japón, de productos de elevado valor añadido destinados a consumidores de alto poder adquisitivo que buscan ante todo la marca (p.e. Evian, Volvic), constituye la otra vía importante para la expansión global del grupo.

La estrategia de globalización ha tenido resultados evidentes: las ventas fuera de Europa ascendieron a 4 billones de francos franceses en 1990 y a 11,3 billones en 1995. El éxito obtenido con esta estrategia de especialización y expansión externa del grupo, llevó a BSN a abandonar las tres iniciales que la habían representado durante décadas y a adoptar el nombre de Grupo Danone, cuya resonancia y reconocimiento internacional era muy superior a la de BSN, asociado con la producción de vidrio. 1997 marca el punto de inflexión en el que Danone decide definitivamente concentrarse en sus sectores de actividad líderes: productos frescos diarios, bebidas y *biscuits*, abandonando la estrategia de diversificación iniciada en los años 70.

4. Los últimos hitos en esta estrategia de expansión han sido la adquisición de la fabricante de yogures turca Tikvesli, a través de Danonesa, filial conjunta de Danone y el grupo turco Sabanci (Tikvesli cuenta con una fuerte presencia en la zona de Estambul y además de yogures fabrica «ayram», bebida a base de leche fermentada; y la toma del control de la unión de sociedades chinas Health, envasadoras y distribuidoras de la marca de agua envasada «Yili», que ostenta una cuota de mercado del 11 % y de la que en 1997 se comercializaron 80 millones de litros. En China Danone ya contaba con Wahaha, filial del grupo que detenta el 30 % mercado de aguas tratadas. Paralelamente, el grupo ha adquirido a la familia Utomo el 40 % de la Indonesia Aqua; Danone asume la gestión de la sociedad (producción de 1.000 mill. l/año) que tiene una cuota en el mercado indonesio del 50 % y el 10 % del mercado asiático, donde Danone, por su parte, ya tenía el 4 % (Revista *Alimarket*, 1998, n.º 110).

En una posición muy distinta y, por tanto, con estrategias en cierto sentido opuestas, se encuentran las otras dos empresas más representativas del sector de Lácteos en Andalucía: Puleva, S.A. y Dhul, S.A. Ambas poseen al menos un establecimiento superior a los 200 trabajadores en la región.

En relación a Puleva, S.A., después de salir de la fase crítica en la que se encontraba a principios de los años 90 (suspensión de pagos presentada en abril de 1994 y levantada en marzo de 1996), debido a una estrategia de expansión mal proyectada (*Andalucía Económica*, abril de 1994), se encuentra actualmente entre las principales empresas (duodécima), por volumen de ventas, del sector de Lácteos a nivel estatal (*Alimarket*, 1998). Cuenta con plantas de producción en Granada (con 249 empleados) y Jerez de la Frontera y suscribe el 100% de Granada Electricidad y Vapor, S.A. (Grelva, S.A.), que explota una planta de cogeneración eléctrica para la propia Puleva. Posee un accionariado fundamentalmente español y poco concentrado. La estrategia empresarial seguida por Puleva en los años 90 podría definirse como una estrategia de expansión y de reestructuración, cuyos principales ejes son:

a) Disminución de costes fijos, fundamentalmente los costes de personal y aquéllos derivados de determinadas instalaciones. Puleva ha reducido, desde principios de los años 90, su plantilla de 1.200 a 500 trabajadores. Por otro lado, se han cerrado las fábricas de Sevilla y Salamanca, y la de Jerez ha quedado reducida a una mínima dimensión.

b) Flexibilización, que afecta tanto al trabajo (modalidades de contratación/retribución) como al proceso de fabricación propiamente dicho. En cuanto al trabajo se recurre cada vez más a los contratos eventuales y a una población trabajadora cuyo perfil es «una persona joven, con más formación, más especializada y fácilmente adaptable» (entrevista realizada al director del Departamento de I+D de Puleva). En el otro extremo de la jerarquía, los directivos, cuentan con un nuevo plan de la empresa, el plan de incentivos aprobado recientemente (dirigido a un máximo de 40 directivos), cuyo objetivo es, de acuerdo con la compañía, conse-

guir la fidelidad de los mismos a la compañía, y que consiste en la introducción de una retribución variable en consonancia con la evolución de la cotización. De este modo se pone en práctica uno de los principios básicos del nuevo modelo productivo, llamado por algunos *Toyotismo*, que consiste en hacer partícipe a los empleados de la marcha, los objetivos y el éxito de la empresa para la que trabajan; esto es, de identificarse mayormente con ella.

En cuanto a la flexibilidad en el proceso productivo, Puleva ha optado por la automatización flexible y, para ello, ha adquirido recientemente maquinaria polivalente que le permite combinar distintas formas de tratamiento de la leche, un número indeterminado de tratamientos intermedios, así como máquinas de envasado que pueden ser programadas para distintos tipos de envases.

c) Innovación: después de deshacerse de su departamento de I+D en 1993, Puleva inició en el año 1995 un importante programa de investigación y desarrollo como única estrategia posible para competir en un mercado muy estandarizado (el de la leche) y relativamente saturado. La creciente preocupación por la salud y por la adopción de formas de vida más saludables, en un contexto de fuerte deterioro de la calidad de vida, ha abierto importantes «nichos de mercado» para los productores de los llamados «bienes maduros». Éstos han encontrado en los «alimentos naturales», «caseros» o «funcionales» unas posibilidades de expansión que, aunque relativamente limitadas en términos de volumen de mercado, son sin embargo importantes en cuanto a volumen de negocio (elevado valor añadido de estos productos). En este sentido, la mayor parte de la actividad de I+D llevada a cabo por Puleva va dirigida al desarrollo de estos *alimentos funcionales*, que suponen la incorporación de ciertos «fármacos» en el alimento estándar; así se han lanzado Puleva Calcio, Puleva Omega3, Puleva A+D, etc.

Parece claro que, en un mercado como éste, el fomento de la calidad ya no resulta suficiente, ya que ésta se da por supuesta. Todos los productores ofrecen *a priori* calidad, por tanto, la competencia pasa por la segmentación y la diferenciación. En

esta estrategia de diferenciación y creación de nuevos mercados, dado que la trayectoria es muy similar en todas las grandes empresas, la competencia se traduce, a veces, en creación de sinergias y externalidades, que favorecen, eso sí, sólo a las empresas que se encuentran en posición de beneficiarse de las mismas. En concreto, Puleva se ha beneficiado extraordinariamente de la campaña de publicidad llevada a cabo por Pascual para promocionar su leche con calcio. Así, como señala el director del Departamento de I+D de Puleva: «si nosotros tardamos 5 meses en pasar de los 7 a los 8 mil litros de venta de Puleva Calcio, a partir de que Pascual pone en marcha su campaña de publicidad, hemos tardado 1 mes en pasar de los 8 a los 9 mil litros, y otro mes más para pasar de 9 a 10 mil litros». El éxito de esta estrategia de *márketing* dirigida a una población crecientemente preocupada por su salud⁵ se pone de manifiesto, en el caso de Puleva, en la reciente creación por parte de la compañía de un nuevo departamento: el departamento de *Márketing-Salud*.

d) Diversificación: a diferencia del grupo Danone, cuya estrategia de diversificación —característica de las grandes empresas en los años 70— ha sido abandonada, Puleva ha dado un nuevo impulso a esta estrategia (ya tradicional en la compañía), una vez superada la fase de crisis en la que tuvo que deshacerse de la división de nutrición. En enero de 1998, creó la filial al 100 % Queserías Puleva, S.A., con un capital social de 285 millones de pesetas, a la que ha transferido su actividad como fabricante de quesos (unas 300 tm anuales), así como otros proyectos de diversificación.

Actualmente, Puleva, S.A. tiene tres proyectos en marcha: 1) Adoleum: en julio del 98 se creó una sociedad, Adoleum, al 50 % con la firma Aceites Cooperativos (que engloba a las cooperativas de segundo grado Cordoliva, Alcofed, Fedeoliva, Oleícola Hojiblanca, Oleostepa, Virgen del Castillo de Carcabuey, San Isidoro de Castillo de Locubín y la cooperativa de S. Francisco de Villanueva del Arzobispo) con el objetivo de co-

5. Preocupación que, por otro lado, no deja de mostrar rasgos paradójicos y que al final parece traducirse en un simple *consumir más salud*.

mercializar lo máximo posible de las 170.000 tm de producción media que tienen estas cooperativas con una nueva marca. Las cooperativas aportan el aceite y Puleva la distribución y el prestigio como grupo; 2) Construcción de una fábrica de fermentados (yogures y postres) en Granada: la nueva empresa recibirá el nombre de JoFresh y será el resultado de la constitución de una *joint-venture* con la multinacional del ramo, Toni; y 3) Toma de control de la empresa de productos lácteos española Clesa (actualmente, Puleva controla el 25 % del capital, aunque todavía no tiene representación en el consejo de administración).

Los objetivos perseguidos con cada uno de estos proyectos son distintos; en el caso del aceite, las «buenas relaciones» que la compañía mantiene con el gobierno regional le han impulsado a introducirse en un sector considerado prioritario por la Junta de Andalucía y que presenta, en el eslabón de la distribución, un claro estrangulamiento. Por otro lado, como se pone de manifiesto en el Capítulo 5, en el contexto actual de creciente competencia y saturación de mercados, la distribución está adquiriendo un papel estratégico. Los grandes grupos han aplicado en los últimos quinquenios estrategias de expansión vertical que les permite controlar fases que están tanto hacia arriba (I+D, planificación estratégica...) como hacia abajo de la producción propiamente dicha (*i.e.* distribución) controlando, de este modo, actividades que no sólo son cada día más importantes como fuente de competitividad sino que además son las que mayor valor añadido generan. Por otro lado, las economías de escala (que incluye intangibles como, por ejemplo, el conocimiento de los mercados) que se derivan de una producción cada día más concentrada permite a estos grupos ofertar incluso con gran eficiencia algunas de estas actividades terciarias y alcanzar economías de escala en este punto de la cadena de valor que serían difícilmente alcanzables con la sola demanda interna de la empresa o el grupo.

En cuanto a la fábrica de fermentados, Puleva aporta todo el capital y la multinacional suiza el «saber-hacer», la base tecnológica y de conocimiento. El objetivo es poder competir con empresas como Danone, pero ello requiere salir al mercado con un producto diferenciado para lo cual Puleva carecía de expe-

riencia, de ahí que esta estrategia de diversificación se haya basado en la creación de alianzas.

La toma de control de Clesa, por otro lado, tiene como objetivo principal introducirse en algunos mercados en los que Puleva está poco representada. Así, Puleva concentra su negocio en los mercados andaluz, levantino y la zona centro y Clesa realiza el grueso de sus ventas en la mitad norte, donde Puleva cuenta con una menor cobertura, así como en Portugal por medio de Clesa Portuguesa. A esta complementariedad de la estructura productiva de ambas empresas se une la de su catálogo de productos. Así, Puleva lidera el mercado de leches enriquecidas y vitaminadas (80 % de su facturación) contando en 1997 con una cuota de mercado para el conjunto de la leche líquida del 6 % en volumen y 7,3 % en valor, pero su presencia en quesos es mínima y no produce, aún, yogures ni postres lácteos, que son los productos de mayor valor añadido. Por el contrario, Clesa tiene una cuota de mercado de leche líquida del 0,9 %, pero es la cuarta empresa del sector en yogures y postres y produce 4.000 tm de queso al año. En cuanto a los batidos, la producción conjunta de ambas empresas supone el 60 % del mercado español, en el que Clesa lidera las ventas de este producto con su marca «Cacaolat». Asimismo, Clesa cuenta con zumo refrigerado («La Levantina»), segmento al que Puleva ha realizado varios acercamientos (Alimarket, 1998a).

Resumiendo, Puleva es una empresa con un fuerte arraigo regional (apoyo político, participación en campeonatos deportivos locales, frecuentes referencias en la prensa local, etc.), pero que sin embargo no compra los principales inputs en la región (sólo el 25 % de la leche proviene de Andalucía, la maquinaria proviene de fuera de la región y los envases y cartones se compran a empresas extranjeras que tienen fábrica en España), ni su mercado es fundamentalmente regional (tan sólo en un 40 %). Puleva decidió limitar el área comercial de sus productos lácteos a Andalucía y Levante.

Dhul, S.A. posee fábrica en Granada con 324 empleados. La empresa pertenece al 100 % a Berlax, S.A., del Grupo Ruiz Mateos; es la única empresa de postres con capital 100 % español del sector. La estrategia empresarial seguida durante los últimos años ha tomado varias vías:

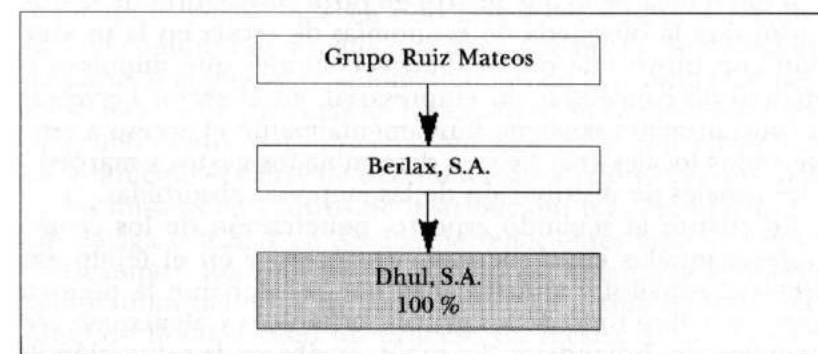
- Una estrategia que, utilizando la terminología de Rastoin (1995), podríamos denominar «estrategia elitista o de nicho». Esta estrategia consiste en tratar de hacerse con una situación de dominio en unos mercados necesariamente reducidos en volumen, pero que permiten generar unos elevados márgenes unitarios mediante la fijación de unos precios elevados. Se trata de productos alimentarios «culturales» que responden a la búsqueda por parte del consumidor de un regreso a sus raíces o a la apetencia por lo exótico. Los presupuestos del éxito de estos productos «auténticos» en los mercados pasa necesariamente por un absoluto control de la calidad, una identidad bien diferenciada respecto a los productos de gran consumo y un *marketing* sumamente específico. En el caso de Dhul, S.A., el producto estrella es el flan de huevo, elaborado con un proceso cuasi-artesanal, al que se suman otros productos caseros como el tocino de cielo, las natillas caseras, la crema catalana, la cuajada y el arroz con leche. Sus productos estrella suelen ser un 35 % más caros que los de sus competidores pero aún así cuentan con un alto grado de fidelidad entre los consumidores. En noviembre de 1997, Dhul lanzó una línea de productos «Postres Oro», compuesta por profiteroles, tartuffos, tiramisus y capuccinos.
- Una estrategia que, en consonancia con algunos de los procesos anteriormente comentados y que son característicos de la globalización, consiste en la fragmentación del proceso productivo, la externalización de funciones y el control de algunas actividades estratégicas que están tanto por encima como por debajo de la producción propiamente dicha (p.e. distribución). En este sentido, Dhul traspasó en 1997 a Comercial Alimentaria Dhul, S.L., empresa de nueva creación, la actividad comercial y logística, quedando Dhul como unidad únicamente fabril. En el mismo sentido, desde julio de 1998, Dhul ha asumido la distribución de los productos «Yoplait» para el sur de la península (Andalucía, Badajoz), Ceuta y Melilla.
- Aumento de la exportación a través de la búsqueda de nuevos mercados, fundamentalmente en el sur de Francia y en Portugal (el 18 % de la producción de Dhul, S.A. se dedica a la exportación). Para ello, Dhul ha instalado una nueva línea de productos estériles destinados exclusivamente a la exportación,

tación, y cuenta con un departamento para la exportación muy estructurado y que es operativo para todo el Grupo Ruiz Mateos (*Andalucía Económica*, marzo de 1998).

- Por último, una estrategia de diversificación de productos (aunque dentro de la estrategia «elitista o de nicho»), con la introducción de los zumos pasteurizados (representación de la marca de zumos pasteurizados «Solete») y el gazpacho.

A los productos de alto valor añadido en los que parece que se está especializando Dhul, se han ido incorporando, sin embargo, otros productos cuyos procesos no son exclusivamente artesanales, como el flan de vainilla o las natillas industriales, que se dedican, sobre todo, a marcas blancas y cuyo objetivo es el aumento de la facturación y la contribución a los costes fijos. Por último hay que señalar, que tanto los activos de Comercial Alimentaria Dhul, S.L. como de Dhul, han pasado a ser gestionados por Galan Arn y Nathan Inversiones, S.L.

Dhul, S.A.: Accionista



Fabricación de cerveza

El sector cervecero «español» viene realizando en los últimos años un fuerte proceso de reestructuración cuyas principales características son la creciente concentración, la cada vez ma-

yor penetración del capital multinacional y la pérdida continua de empleo.

En relación al primer aspecto, el mercado nacional está hoy concentrado en tres grandes grupos: Heineken (que a su filial El Aguila añade ahora Cruzcampo, alcanzando una cuota de mercado de casi el 40 %); la multinacional francesa Danone, que reúne una participación del 33,2 % del mercado español gracias a la contribución de sus empresas participadas Mahou y San Miguel; y Damm, que controla el 15,9 % del mercado. El resto del mercado (un 10,9 %) está repartido entre cerveceras más pequeñas de ámbito local (Cerveceros de España, 1999). Cada una de las cerveceras concentra sus ventas en unas zonas geográficas muy definidas, lo que se debe a que la cerveza es un producto muy adaptado a los gustos locales. Así, San Miguel es líder en el norte de España; Damm tiene una fuerte posición en Cataluña y parte de Valencia; El Aguila es la que mayor presencia tiene en el centro de la península (papel que se reparte con Mahou), y Cruzcampo tiene una posición dominante en el sur.

A diferencia de lo que ocurre en otros subsectores de la IAA, en los que la búsqueda de economías de escala en la producción constituye una de las fuerzas centrales que impulsan el proceso de concentración empresarial, en el sector cervecero la concentración persigue fundamentalmente el acceso a estos mercados locales (tan fieles a determinados gustos y marcas) y a los canales de distribución de las empresas absorbidas.

En cuanto al segundo aspecto, penetración de los grupos multinacionales en el mercado cervecero y en el tejido empresarial español y andaluz, hay que señalar que la ofensiva proviene sobre todo de los grupos británicos y alemanes y, recientemente, holandeses. La razón estriba en la saturación de los mercados de estos países nórdicos (el consumo de cerveza en estos países se encuentra estancado desde hace tiempo), y en el extraordinario potencial de crecimiento que presentaba hasta muy recientemente el mercado español.

En efecto, durante la década de los ochenta, el consumo *per cápita* de cerveza en España pasó de los 57 litros por persona y año en 1982 a los 70 litros en 1989. Este espectacular crecimiento hacía del mercado español el tercero en impor-

tancia de Europa y el noveno del mundo; es más, en Andalucía el consumo de cerveza superaba incluso a la media española en un 61 % (*Andalucía Económica*, 1990).

Esta situación ha cambiado, sin embargo, en la década de los 90, bajando el consumo de 2,7 a 2,5 millones de litros (*Andalucía Económica*, 1998). El mercado de cerveza en toda Europa es, por tanto, un sector maduro, con poco crecimiento, de modo que para ampliar cuotas de mercado las empresas deben recurrir necesariamente a compras para hacerse con dichas cuotas, sobre todo, controlando los canales de distribución. Como señala un alto ejecutivo de uno de los principales grupos cerveceros estatales (Damm), la competencia se centra más en la distribución que en la fabricación (*Andalucía Económica*, 1990). Las grandes multinacionales buscan en su proceso de expansión en el territorio español el hacerse con marcas que estén claramente establecidas en los mercados regionales y, sobre todo, comprar unas redes de distribución que les permita introducir sus cervezas (negra, de trigo, light) y sus marcas y moldear así, progresivamente, el gusto del consumidor local.

En cuanto a la pérdida acusada de empleo que ha experimentado el sector (que ha sido mayor, en términos relativos, para el conjunto de España que para Andalucía) se ha debido, en parte, a la creciente automatización de la producción pero, sobre todo, a los procesos de racionalización acometidos a nivel de grupo dentro del subsector (en Andalucía, por ejemplo, se ha producido el cierre de plantas de fabricación y la conversión de las mismas en centros de distribución: p.e. Franquelo, S.A. en Málaga e ICSSA en Sevilla, pertenecientes ambas al grupo Cruzcampo). Recientemente, la empresa holandesa Heineken, compradora del 88 % de Cruzcampo, ha manifestado la necesidad de llevar a cabo un proceso de reestructuración como consecuencia de la fusión de sus filiales El Aguila y Cruzcampo, que supondrá el cierre de algunas plantas (Madrid y Valencia) y el recorte de la plantilla existente.⁶

6. Ya a comienzos del año 1998, Cruzcampo declaró que tenía previsto invertir 21.000 millones de pesetas para llevar a cabo un plan de ajuste laboral que permitiera a la empresa alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad; la fusión acordada entre Grand Metropolitan y Guinness, en 1998, paralizó este plan de ajuste y, probablemente, ya se planteó la posibilidad de venta de Cruzcampo.

Grupo Cruzcampo, S.A. era, hasta la compra del 88 % de su capital por parte de la holandesa Heineken, la razón social de la antigua Unión Cerveceras, S.A. en la que el grupo británico Guinness PLC reestructuró sus filiales cerveceras en España: La Cruz del Campo, S.A., Juan y Teodoro Kutz, S.A., Henninger Española, S.A., S.A. El Alcázar, Cruzcampo Comercial S.A., Industrial Cerveceras Sevillana, S.A. (ICSSA), Franquelo, S.A., la comercial Distribuidora la Cruz, S.A. y Compañía Hispanoamericana de Intercambios, S.A.. El grupo controlaba, hasta junio del 99, el 25,1 % de la producción cervecera española. Inició hace algunos años un plan de reestructuración que incluyó una reducción de plantilla de 500 personas y el cierre de las plantas de Ciudad Real (1994) y Sevilla (ICSSA), que pasó a ser centro distribuidor, y, en 1996, el cierre de Málaga (Franquelo) que pasó a ser centro distribuidor para Andalucía oriental.

Anteriormente el grupo era un conglomerado de empresas, pero a partir de la compra por parte de Guinness PLC de las distintas empresas cerveceras en España en 1991, se produjo una integración funcional total en una unidad de producción, ventas y portfolio. El establecimiento de Sevilla es una unidad de negocios de Guinness (donde se produce la marca Cruzcampo) dirigida a abastecer al mercado andaluz y español fundamentalmente. Más del 80 % de la producción, sobre todo de algunos formatos, se vende en Andalucía y el resto en España.

La cerveza de exportación del grupo se produce, sobre todo, en la fábrica del País Vasco, que es una fábrica más pequeña y flexible y permite producir lotes más pequeños para la exportación. La venta de Cruzcampo a Heineken por parte del grupo Diageo, mayor operador mundial de bebidas espirituosas y licores (resultado de la fusión entre Grand Metropolitan y Guinness) se debe aparentemente a la falta de rentabilidad a medio plazo de Cruzcampo (diario *Expansión*, 11 de junio de 1999).

Guinness llevó a cabo importantes inversiones en la empresa durante los últimos años (37.000 millones de pesetas desde 1992. Fuente: *El País*, 11 de junio de 1999), a pesar de que el precio de venta (145.000 mill. pts. brutos; deuda incluida) pone de manifiesto que el incremento de valor no ha sido demasiado elevado (Guinness adquirió Cruzcampo por valor de 98.000 mill. pts.). La empresa, aparentemente, no contaba con «el es-

tancamiento del consumo en el mercado español ni con la fuerte caída de márgenes que experimentaría el canal de distribución con la entrada de las marcas de importación» (diario *Expansión*, 11 de junio de 1999).

Como se ha comentado anteriormente, el mercado cervecero europeo, y también mundial, se encuentra actualmente en una situación de saturación. Hasta los años 90 el crecimiento del sector encontraba su límite en la renta per cápita. Los años 50 y 60 fueron años de crecimiento del negocio por la sustitución del vino por cerveza, sustitución que se basó en la mejor relación calidad/precio de la cerveza. Actualmente no existen problemas de renta per cápita; se puede consumir la cerveza que se quiera sin problemas de precios, pero hay un tope demográfico. Esta situación ha llevado a las empresas del sector y, en particular, a Cruzcampo a seguir una doble estrategia (aparte de la estrategia de concentración e internacionalización anteriormente señalada): 1) creación de nuevos productos y dinamización del mercado con «nuevas cervezas»; y, 2) búsqueda de nuevos segmentos de mercado.

En relación al primer aspecto, Cruzcampo ha introducido en la década de los 90 la cerveza sin alcohol (que representa el 10 % de la facturación de la fábrica), el Shandy (que representa el 2 %) y el «John Lemon», zumo natural de limón con alcohol, que es un producto inglés, aún en fase de lanzamiento (en Baleares y Canarias), y que no llega a representar el 0,5 % de la facturación. En octubre de 1996, se empezó a envasar el agua tratada «Agua Viva Cristal» para comercializarla inicialmente sólo en Valencia en envases de plástico retornable de 20 litros. Para ello, Cruzcampo creó Spanish Premium Aqua, S.A., en la que controla el 50 %, mientras el 50 % restante está en manos de American Liquid Packaging Systems.

En 1998 lanzó «Latino», tinto de verano (gaseosa y vino) que se comercializa en barriles de 30 litros. Además de la innovación de productos también se han introducido cambios en los envases: barril de 50 l, botella en dos tipos retornable (sólo para hostelería) y no retornable (gran alimentación) y con distintos tamaños: 1/3 y 1/5 de litro las retornables y 1 litro o 1/4 l, las no retornables.

En cuanto a la búsqueda de nuevos segmentos de mercado, se ha realizado una intensa campaña de publicidad para incentivar

el consumo de cerveza entre el colectivo de los jóvenes, asociando el consumo de este producto con la imagen de juventud (no en vano se ha identificado a los jóvenes de los años 80 como la «generación de la litrona»). Como señala *Andalucía Económica* (1990): «Los departamentos de marketing de las principales cerveceras consideran que el sector crecerá en la medida que sintonice con los gustos de las nuevas generaciones, por lo que se apuesta sin reservas por los “nuevos españoles”, las personas con vocación emprendedora y los “modernos”» (p. 39).

Como se señaló anteriormente, los canales de distribución son uno de los activos más importantes que poseen las empresas locales adquiridas por los grandes grupos cerveceros. En el caso de Cruzcampo, todos los intereses de Guinness en España eran, hasta junio de 1999, comercializados por la misma. La importancia de acceder a los canales de distribución en una situación de saturación de los mercados, como sucede en el subsector cervecero, se ha puesto también de manifiesto en la última década en la proliferación de las alianzas entre empresas cuyo fin es la utilización de dichos canales. Así, p.e. desde abril del 97, Cruzcampo distribuye en el mercado español la cerveza premium americana «Miller Genuine Draft» de la norteamericana Miller Brewing Co. (integrada en el grupo Philip Morris). También distribuye Kilkenny y Grolsch.

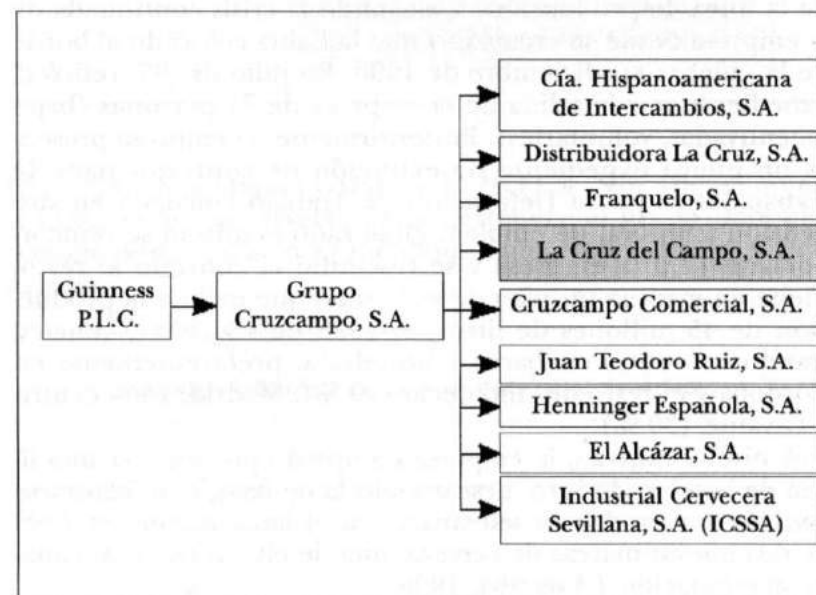
La importancia del mercado andaluz y español, el arraigo de la marca Cruzcampo en el consumidor local y el tamaño de la planta, el nivel tecnológico y la eficiencia productiva del establecimiento de Sevilla, le permitió ocupar al mismo, al menos hasta la venta a la empresa holandesa, una posición relativamente importante dentro del Grupo. La toma por parte de Guinness de la empresa, trajo consigo la centralización de la mayoría de las actividades del área de gestión (inversiones, contabilidad, financiación, formación de personal, contratación de personal directivo).

También se centralizaron la decisión del mercado territorial a cubrir por la fábrica, la publicidad y el marketing. La selección de subcontratistas y las funciones comerciales se realizaban, por el contrario, de forma coordinada. La fábrica de Sevilla, por su parte, realizaba con total autonomía funciones de diseño de nuevos productos, la contratación de personal no

directivo y los contratos de servicios, el control de calidad y la gestión de almacenes. Estas funciones (con la excepción de la I+D en productos) son, por otra parte, difíciles de llevar a cabo de forma centralizada.

El proceso de internacionalización de Cruzcampo le llevó a acudir a los mercados globales para abastecerse de sus inputs principales. La compra de inputs tales como las botellas de vidrio o el lúpulo estaban hasta junio de 1999 centralizados para todo el grupo y se realizaban en los mercados internacionales. La malta y el grano eran compras nacionales del grupo Cruzcampo. En sentido estricto, la demanda a proveedores locales se reducía, casi exclusivamente, a las tareas de servicios más tradicionales.

Estructura del Grupo Cruzcampo, S.A. y Accionariado



Cía. Andaluza de Cervezas, S.A. fue constituida por Bavaria. S.A. (Grupo Santo Domingo, Colombia) para adquirir la

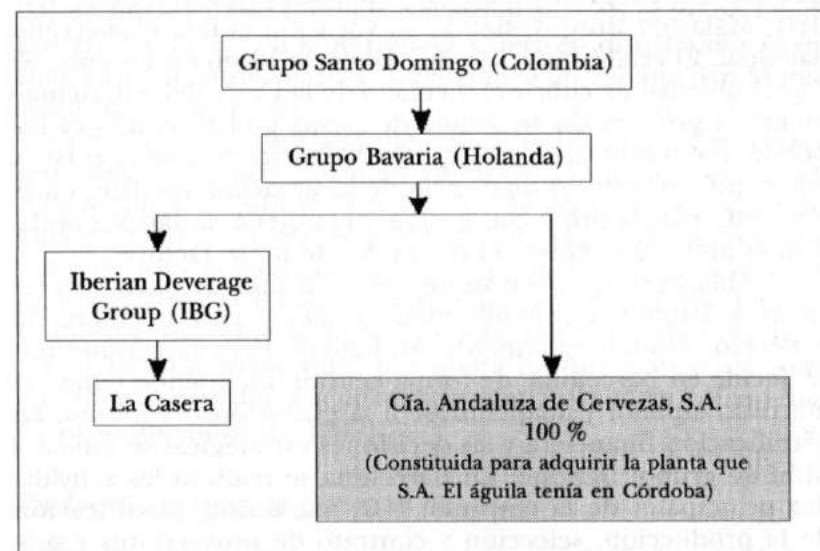
planta que S.A. El Águila tenía en Córdoba, operación que supuso también la compra de la marca «Adlerbrau». Bavaria cuenta con 17 fábricas en Colombia y está presente en Ecuador y Portugal, donde controla Centralcer, empresa que exporta a España diversas marcas como la sin alcohol «Jansen». La fábrica de Córdoba posee 284 empleados. Cía. Andaluza de Cervezas ha creado una red de distribución propia en Andalucía y Extremadura.

Bavaria, a través de International Beverage Group (IBG) controla La Casera en cuya red de distribución incluye sus productos en los puntos donde no cuenta con red propia. La adquisición de La Casera responde, fundamentalmente, a imperativos comerciales (control de canales de distribución), más que a una estrategia de diversificación. En junio de 1997 presentó expediente de regulación para 123 empleados —119 de la línea de producción—, alegando la crisis continuada de la empresa desde su creación y que la había colocado al borde de la quiebra en diciembre de 1996. En julio del 97, retiró el expediente tras la salida de la empresa de 71 personas (bajas incentivadas, voluntarias). Posteriormente, la empresa presentó un nuevo expediente de extinción de contratos para 34 trabajadores que la Delegación de Trabajo convirtió en suspensión temporal de empleo. Finalizado el mismo se reincorporaron 17 a la empresa y se rescindió el contrato al resto. Tiene en marcha un plan de viabilidad que incluía la producción de 45 millones de litros en 1998 de «Sureña», concentrando las ventas en barril y hostelería, preferentemente en Córdoba y el resto de Andalucía (70 %), Madrid, zona centro y Levante (30 %).

A nivel industrial, la empresa ha optado por instalar una línea de botellas de litro, descartando la de latas, para centrarse también en productos selectivos con el lanzamiento en 1998 de dos nuevas marcas de cerveza, una de ellas dirigida al canal de alimentación (*Alimarket*, 1998).

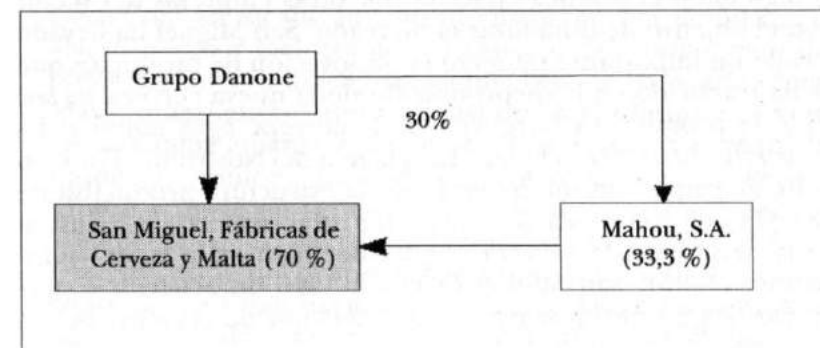
San Miguel, S.A., pertenece desde 1997 al grupo Danone (100 %), grupo que cedió posteriormente el 30 % de las participaciones a Mahou, empresa participada también por el mismo grupo en un 33 %. San Miguel controla el 15,2 % del mercado cervecero español. En 1996, Danone ya controlaba el

Cía. Andaluza de Cervezas, S.A.: Accionariado



42,27 % de San Miguel y Mahou, el 18,11 %. San Miguel no es la única empresa cervecera que pertenece al grupo Danone. Danone posee también Kronenbourg, una empresa belga y otra italiana.

San Miguel, Fábricas de Cerveza y Malta: Accionariado



San Miguel, S.A., posee actualmente, y desde su creación, tres centros de producción en España: Lérida (empresa matriz), Málaga y Burgos, siendo su vocación cubrir el mercado nacional. El establecimiento de Málaga se abrió en los años 60 con el objetivo de cubrir el mercado de la Costa del Sol. Actualmente la producción se decide de forma global, siendo el papel del establecimiento malagueño la fabricación de la cerveza en sentido estricto. A diferencia de la situación anterior, en la que cada planta producía, vendía y competía, la fábrica andaluza es ahora un centro de costes donde no se factura.

En Málaga se produce sobre todo, un tipo de bien: cerveza de litro, barril y, en menor medida, lata; y para un mercado concreto, fundamentalmente Andalucía. Pero la producción se decide en Barcelona, de forma central, intentando cubrir el mercado español y adaptándose a la evolución del mismo. La planificación financiera y las decisiones estratégicas se toman a nivel de grupo: Danone. En Barcelona se realizan las actividades principales de la empresa: I+D, marketing, planificación de la producción, selección y contrato de proveedores y subcontratistas, política comercial, etc., y en Málaga, el control de la calidad, la gestión de los almacenes y la negociación con los clientes. El grado de autonomía del establecimiento andaluz en relación a las actividades más estratégicas es, por tanto, nulo. En relación a la compra de los inputs, la gestión se realiza de forma global (a nivel de grupo) para poder aprovechar las economías de escala. La relación con los proveedores también se realiza globalmente, y sólo se utilizan de la región la mano de obra, los recambios y los servicios de limpieza y de transporte.

Siguiendo la política aplicada por otras empresas del sector con el objetivo de dinamizar el mercado, San Miguel ha llevado a cabo un importante esfuerzo en innovación de productos que se ha traducido en la incorporación de la nueva cerveza *ice beer* (que se produce en Burgos) y de la cerveza *light*; también ha relanzado su cerveza «Extra» bajo la marca «Nostrum». Por otro lado, el grupo Danone ha utilizado la estructura productiva de San Miguel para producir y distribuir otras marcas: *i.e.* la australiana «Foster's», la cerveza negra «Beemich» y la lager «John Smith» (1995). San Miguel cerró en 1996 un acuerdo con el grupo belga Interbrew para la distribución de cervezas belgas

en el mercado español. Desde 1994, sus cervezas son distribuidas en Portugal por Cadbury Schweppes, y en el Reino Unido por H. P. Bulmer; en la República Checa su distribuidor es Pilzner Urquell, cuyas marcas comercializó en España San Miguel hasta marzo de 1998.

Con el objetivo de responder a la adquisición de Cruzcampo por parte del grupo holandés Heineken, Danone ha decidido recientemente unificar la dirección de las cerveceras San Miguel y Mahou, lo que le permite obtener claras sinergias y competir de una manera más eficaz con su principal rival en el mercado español (Danone controlaría así el 33,25 % del mercado español frente al 40 % de cuota que tiene Heineken). El grupo Danone mantendrá por ahora las dos marcas así como las redes de distribución de ambas compañías (Diario *CincoDías*, 12 de septiembre de 1999).

Producción de bebidas refrescantes sin alcohol

El subsector de Bebidas refrescantes sin alcohol está dominado a nivel nacional por tres grandes grupos: Coca-Cola, Pepsico y Schweppes, S.A. En Andalucía, tres de los principales establecimientos (por volumen de empleo) del sector agroalimentario pertenecen a este subsector y, en concreto, a dos de los grupos empresariales antes mencionados: Coca-Cola y Pepsico.

Entre las principales estrategias operativas seguidas por estos grandes grupos podríamos destacar:

- Desarrollo de nuevos productos y nuevos envases: p.e. Coca-Cola ha sacado un nuevo envase en pet de 50 cl, un «Nestea» sabor melocotón y el anuncio del lanzamiento del bitter «Drim» y de un «Sprite Light»; Pepsico ha sacado «Pepsi Max», nuevo envase junior en pet de 33 cl y los nuevos sabores a naranja amarga y pomelo de «Bitter Kas» y el té frío al limón «Liptonice», fruto de la joint venture entre Pepsi y Lipton y un té de verano con «Crystal Pepsi»; así como la «nueva era» de refrescos: «the radical fruit company of N.Y.».
- Diversificación del grupo ensanchando poco a poco su horizonte de actividad hacia sectores como las aguas envasadas, los refrescos de zumo o los zumos propiamente dichos. Así,

por ejemplo, la multinacional norteamericana Coca-Cola comenzará próximamente a comercializar su propia marca de agua mineral (Dasani). Coca-Cola utilizará la misma fórmula que en la producción del conocido refresco: la compañía entregará a las fábricas un concentrado de minerales (en particular, potasio y magnesio), que se añadirán al agua una vez purificada para mezclar y embotellar. El objetivo de Coca-Cola es competir con el grupo suizo Nestlé.

La estrategia de diversificación no se limita, sin embargo, al sector de bebidas refrescantes: el grupo Pepsico, p.e., cuenta en España con Snack Ventures Europe, SCA (líder en *snacks*) y, hasta octubre del 97, con la empresa de restauración rápida Pepsico Restaurants International, S.A., que englobaba el negocio de las disueltas Kentucky Fried Chicken España, S.A. y Pizza Hut España, S.A.

Estas estrategias operativas están enmarcadas en una estrategia global de expansión horizontal cuyo objetivo es básicamente alcanzar posiciones de privilegio a nivel mundial en el mercado de las bebidas refrescantes. En este sentido, la actuación reciente más significativa es quizá la oferta de compra hecha por Coca-Cola a Cadbury Schweppes para quedarse con su división de refrescos en todo el mundo excepto en Francia, Estados Unidos y Sudáfrica.

De acuerdo con los principales competidores a nivel estatal de la multinacional norteamericana (Pepsi-Cola y La Casera), «esta operación situaría al mercado de bebidas refrescantes al borde del monopolio, ya que el nuevo grupo concentraría el 80,7 % del volumen y el 72 % de la cifra de negocio que mueve el sector» (*Expansión*, 17 de diciembre de 1998).

La estrategia de expansión horizontal no se limita, sin embargo, a estas grandes operaciones sino que afecta también a compras y adquisiciones a menor escala pero con un efecto final muy parecido: situación oligopolística en el mercado de bebidas refrescantes. Así, por ejemplo, el gigante de zumos Tropicana fue adquirido por Pepsico a la multinacional canadiense Seagran en septiembre de 1998, y éste a su vez ha desembarcado en España con la compra al cien por cien de zumos Alvalle (firma murciana); el objetivo es poder competir con los zumos «Minute Maid»

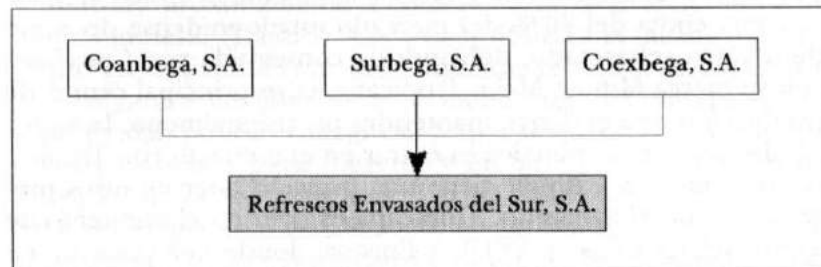
propiedad de Coca-Cola. Tras esta operación, Pepsico se hace con una cuota del 40 % del mercado estadounidense de zumo de naranja refrigerado, doblando la conseguida por Coca-Cola con su marca Minute Maid. Tropicana, cuyo principal centro de producción está en París, mantendrá provisionalmente la marca Alvalle, aunque su objetivo es entrar en el mercado con Tropicana; por otro lado, Alvalle tiene una posición líder en otros productos como el gazpacho. Tropicana es líder en el segmento de zumos refrigerados en EEUU y Europa, donde está presente en una veintena de países.

En lo que concierne al grupo de envasadores de Coca-Cola en España, está inmerso en una profunda reestructuración fabril y empresarial, y entre 1996 y 1997 ha reducido su número de franquiciados desde las 13 sociedades que operaban en 1995, a 7 debido a las absorciones que ha habido. También se ha reducido el número de plantas envasadoras, con los cierres productivos de Valladolid, Zaragoza y Córdoba.

En Andalucía, Refrescos Envasados del Sur, S.A. (Rendelsur), es un envasador franquiciado de los productos de Coca-Cola; posee como accionistas a Gómez-Trenor, familia; Mora-Figueroa, familia; Bohórquez, familia; y Osborne, familia. Rendelsur es la sociedad resultante de la fusión de Coanbega, S.A. (Sevilla y Córdoba), Surbega, S.A. (Málaga) y Coexbega, S.A. (Badajoz) por extinción de las tres sociedades que quedaron englobadas en Rendelsur en octubre del 96. Rendelsur tiene su sede social en Sevilla y plantas en Sevilla, Badajoz y Málaga, ya que la planta de Córdoba se ha cerrado.

Rendelsur ha construido una nueva macroplanta para la fabricación de envases de pet en La Rinconada (Sevilla, donde está localizada Pepsi) que ha absorbido una inversión entre 4.000 y 5.000 millones de pesetas y que vendrá a sustituir a la planta de Sevilla. La fábrica dispone de tres edificios con 50.000 m² sobre parcela de 105.000 m² y abastecerá de envases de pet a toda la zona sur; la plantilla será superior a los 1.000 trabajadores y las previsiones de ventas están entorno a 50.000 millones de pesetas, con lo que pasaría a ser la primera franquicia de Coca-Cola en España. En 1998, Rendelsur participó junto al resto de envasadores franquiciados españoles en la toma del 81 % en Refrige, concesionario embotellador de Lisboa.

Refrescos Envasados del Sur, S.A.: Estructura empresarial



S.A. de Bebidas Carbónicas Pepsico, tras la compra de Kas-Kesa en 1992, puso en marcha un proceso de simplificación de filiales, concretado en 1996 con la creación de S.A. de Bebidas Carbónicas Pepsico, posteriormente renombrada Centro Mediterráneo de Bebidas Carbónicas Pepsico, S.C.P.A. como cabecera de todo el negocio de filiales y plantas embotelladoras. Su ámbito de acción abarca Península y Baleares, salvo la zona norte y oficinas de Madrid y Vitoria, que quedan a cargo de Cía. de Bebidas Pepsico, la otra cabecera. El grupo cuenta también con Pepsi-Cola de España, S.A. como sociedad holding, en la que ha ido concentrando el negocio de Seven-Up España, S.A. y con Snack Ventures, S.A., que concentra en España su negocio de aperitivos y *snacks*.

En octubre de 1997, Pepsico cedió a sus accionistas la división de restauración rápida (Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken y Taco Bell), englobada en Pepsico Restaurants International, S.A. formando la nueva compañía Tricon Restaurant Int. S.C.A. Esta estrategia de reestructuración, aunque trajo consigo una disminución de los ingresos en 1997 (2.300 mill. \$), consiguió incrementar notablemente los beneficios de la compañía (un 86,4 %), al tiempo que se libraba del fuerte endeudamiento de esta división (Alimarket, 1998a). En 1996 cambió el diseño de todos los envases de sus refrescos de cola, dentro del denominado «proyecto azul» que le supuso una inversión en torno a 2.000 millones de pesetas, incluyendo márketing y publicidad. A finales del 96 reestructuró su organigrama directivo, creando 5 vicepresidencias y tres direcciones generales

distribuidas en centro-norte, mediterránea y sur, con el fin de descentralizar la gestión. Estaba estudiando trasladar a Vitoria el centro coordinador de sus finanzas mundiales.

Aceite

El sector de aceites vegetales y, en concreto, el de aceite de oliva —básicamente en sus fases de segunda transformación (refinado y envasado)—, es uno de los subsectores que ha experimentado cambios más drásticos en el proceso de concentración, internacionalización y posterior reestructuración de empresas y grupos del sistema agroalimentario español desde la firma del Tratado de Adhesión a la UE. Más significativo quizás que el proceso de concentración empresarial que se ha producido en el período 1986-95 (la cuota de mercado de las diez primeras envasadoras de aceite de oliva pasó del 64,9 % en 1986, al 68,5 % en 1995), ha sido la toma de posiciones del capital multinacional en el sector, de forma que la cuota de mercado controlada por empresas de capital mayoritariamente multinacional ha pasado del 25 % en 1986 al 70 % en 1995. Entre estas destaca, evidentemente, el grupo Koipe que tiene una cuota global en torno al 35 % del mercado (Langreo Navarro *et al.* 1996).

De acuerdo con Langreo Navarro *et al.* (1996), se pueden clasificar las industrias de segunda transformación del aceite de oliva en dos grupos básicamente, dependiendo de su estructura, evolución, y participación del capital foráneo. Un primer grupo estaría formado por aquel segmento empresarial en el que no existe prácticamente relación vertical entre las empresas de refinado y envasado. Las primeras (refinadoras) constituyen un colectivo de empresas en constante descenso, integradas en buena medida con almazaras y con unas estrategias de mercado fundamentalmente locales; las segundas (envasadoras), tienden a aumentar en número, sobre todo desde que comenzó a aplicarse la ayuda al consumo en España y mantienen relaciones crecientes con la distribución a través fundamentalmente de las marcas blancas. Las lógicas comerciales son diferentes para cada una de estas actividades.

Por otro lado, existe un reducido colectivo de empresas, con fuerte presencia de capital extranjero, en las que las actividades de refinado y envasado (y a veces el molido) están generalmente integradas bajo un mismo nivel de decisión empresarial y, por lo tanto, desarrollan estrategias de producción y comercialización coordinadas. Este colectivo cubre, según los autores, la mayor parte de la cuota de mercado y es en donde se han producido los procesos de fusión, reestructuración y reasignación de actividades más significativos del último decenio (p. 87).

Dentro de este último subsector, existen en Andalucía dos establecimientos que superan los 200 trabajadores: Koipe, S.A. y Aceites Carbonell, S.A.

Koipe, S.A. encabeza el primer grupo empresarial del mercado español de Aceites y Grasas. Tras la integración del grupo Elosúa-Carbonell, el grupo Koipe, S.A. se ha convertido en el primer grupo aceitero español; tiene instalaciones de extracción, refinería y envasado de girasol en Andújar (Jaén), refinería y envasado de oliva en Alcolea de Córdoba (Córdoba), envasadora de aceites en San Sebastián, producción de margarinas y mayonesas en Pamplona, producción de vinagres y salsas en Alcolea y elaboración de aceitunas en Pilas y Alcalá de Guadaira (Sevilla). La matriz Koipe, S.A., tiene el 100 % de Salgado, S.A. (grupo), Industrias Grasas de Navarra, S.A. (Ingranasa) y Aceites Carbonell, S.A.

Para reordenar las participaciones de Koipe y Elosúa en el sector de legumbres, canjeó la participación mayoritaria de Carbonell en Envasadora Agrícola Leonesa, S.A. (Enalsa), por el 25,45 % de Alimentos Naturales, controlada a su vez por S.A. de Alimentación (SAAL) en la que Koipe disponía de un 26,67 % que vendió en enero del 96 al BBV, accionista mayoritario de SAAL. A mediados del 96, el accionista mayoritario del grupo, Eridania Beghin Say, compró el 4,8 % que tenía el grupo azucarero Ebro Agrícolas, que participaba a través de Food Premier, S.A., sociedad conjunta con Tabacalera, S.A., que también vendió su 9,63 % a Medeol a finales del 96. En noviembre de 1997, Eridania compró igualmente el 7,28 % de Koipe que tenía el holding público Alimentos y Aceites, S.A.

En febrero de 1998, Eridania vendió un 10 % a Acor, S. Coop. General Agropecuaria, y en marzo las Cajas de Ahorro andalu-

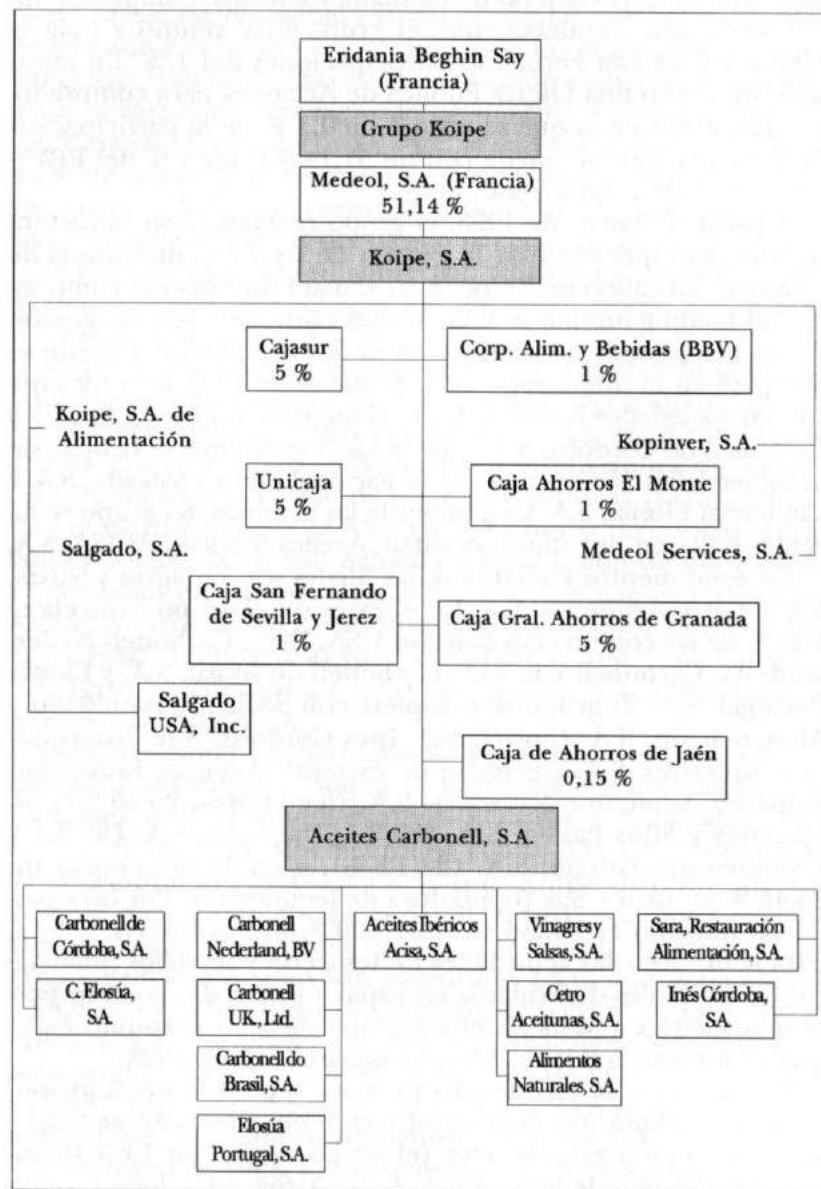
zas, Cajasur, Caja General de Granada y Unicaja, compraron un 5 % cada una. Paralelamente, el grupo BBV vendió a Caja el Monte y Caja San Fernando participaciones del 1 %. En mayo se llevó a cabo una Oferta Pública de Acciones para compradores minoristas en la que se vendió un 7,1 % de la participación de Eridania (que se queda con un 51,14 %), un 4 % del BBV y un 3,01 % de autocartera.

A partir de enero de 1998, el grupo reorganizó su estructura interna para independizar la gestión de sus diferentes líneas de actividad. La cabecera, Koipe, S.A., actuará únicamente como sociedad holding junto a su filial Aceites Carbonell, S.A. (la gestión de las dos plantas de producción de aceites previsiblemente se agrupará en la nueva sociedad). A finales de 1997 se constituyeron las sociedades Koipe, S.A. de Alimentación (100 % Koipe) y Carbonell de Córdoba, S.A. (100 % Carbonell), que se ocupan de la comercialización en el mercado nacional junto a Salgado, S.A. y Comercial Elosúa, S.A. La gestión de las compras del grupo se ha centralizado en una única sociedad, Aceites Ibéricos, ACISA, S.A.

En condimentos y aceitunas, las filiales son Vinagres y Salsas, S.A. y Cetro Aceitunas, S.A. En el exterior, el grupo controla el 100 % de las comerciales Salgado USA, INC., Carbonell Nederland, BV, Carbonell UK, Ltd., Carbonell do Brasil, S.A. y Elosúa Portugal, S.A. El grupo se completa con SARA, Restauración y Alimentación, S.A. (hostelería), Ines Córdoba, S.A. (transportes), Kopinver, S.A. (sociedad de cartera). Además, Koipe participa en Alimentos Naturales, S.A. (legumbres, 25,45 %), Almacenes y Silos Pasaia, S.A. (50 %), Daganzo, S.A. (36 %) y Promociones Guima, S.A. (28,12 %), y en 1996 compró un 25,45 % en Bisley, S.A. (operadora de legumbres). Por otra parte, ha iniciado actividad su filial 100 % Medeol Service, S.L., para centralizar las actividades de tesorería y servicios financieros de las filiales de Eridania en España y de todas las empresas pertenecientes a Medeol, el subgrupo de gran consumo en el que se integra la propia Koipe (*Alimarket*, 1997, 1998).

En cuanto a la estrategia operativa seguida por el grupo, Koipe ha optado por la especialización en aceites en general y sobre todo en aceite de oliva (el grupo vendió en 1997 Ingranasa y las marcas de margarinas, como Artúa, a Unilever). Dado que Europa es un mercado maduro y que la «distribución es

Estructura del Grupo Koipe



muy fuerte y deja poco margen» (Presidente del Grupo Koipe, entrevistado por *Andalucía Económica*, 1998), Koipe ha optado por la exportación fundamentalmente a los EEUU.

De acuerdo con el presidente del Grupo «hoy las inversiones no deben ir dirigidas tanto a poner fábricas como a comprar distribución o ganar conocimiento de la marca por el consumidor» (*Andalucía Económica*, 1998). Esta búsqueda del mercado estadounidense está exigiendo al grupo aplicar una política de «creación del consumidor» muy fuerte. En efecto, como señala el presidente del grupo Koipe, «el aceite tiene su ritual, su forma de consumo, reñida con la cultura de la comida rápida (...) hoy, sin embargo, se tiene cada vez menos tiempo para cocinar y además se tiende a comer más fuera del hogar» (*Andalucía Económica*, 1998). Esta situación es, por otro lado, incluso más acusada al otro lado del Atlántico que en Europa. La estrategia de marketing deberá ir pues dirigida a un segmento de la población (renta media-alta) que valore la calidad y asocie el aceite de oliva con un modo de vida lujoso y placentero.

Aceites Carbonell, S.A. (99,92 % Koipe, S.A. España), una vez concluido el proceso de integración del grupo Elosúa-Carbonell en Koipe, S.A., queda como la compañía operativa que agrupa el negocio de aceites. Dentro del proceso de reorganización del grupo Elosúa tras su integración en Koipe, S.A. a mediados de 1995, absorbió a la propia sociedad matriz Elosúa, S.A. Detenta Aceites Carbonell, el 100 % de Comercial Elosúa, S.A., Acisa, Aceites Ibéricos, S.A., Vinagres y Salsas, S.A., Cetro Aceitunas, S.A. SARA, Restauración y Alimentación, S.A., Inés Córdoba, S.A., Carbonell Netherland, NV, Carbonell UK, Ltd., Carbonell do Brasil y Elosúa Portugal, S.A. Participa también en la legumbrera Alimentos Naturales, S.A. (25,45 %), que a su vez controla Envasadora agrícola Leonesa, S.A. (Enalsa). Tiene instalaciones en Alcolea de Córdoba (Córdoba), con refinería que trata el aceite de oliva del grupo y envasadora para los productos «Carbonell» y «Elosúa».

En enero de 96 se puso en marcha una nueva envasadora en Alcolea con más de 500 millones de pesetas de inversión, centrada en aceites para exportación, que envasa todo tipo de formatos para las empresas del grupo y para otros clientes. Es la más moderna planta envasadora del mundo, con novedosos sistemas

de control de calidad. El número de empleados asciende a 290. Desde la planta de Alcolea, se exporta a más de 70 países, en envases de 500 cm³. Carbonell es hoy día, la marca más demandada en Brasil, República Dominicana, México y Colombia; es la primera marca española en Iberoamérica, y su demanda crece en Europa, EEUU y Australia (*Andalucía Económica*, 1998).

Vinos

Dentro del grupo 15932 de la CNAE (93) existe en Andalucía una empresa con más de 200 trabajadores: González Byass.

Las bodegas de González Byass iniciaron su actividad en 1835, cuando se inauguró la bodega de Jerez y comenzó a desarrollarse la industria del vino, actividad estrechamente vinculada a la agricultura local. El desarrollo del negocio del vino de Jerez ha estado desde sus orígenes muy ligado a los mercados internacionales, sobre todo europeos, y muy especialmente británicos. La vinculación de las familias comerciales inglesas con los bodegueros jerezanos garantizó el acceso a mercados en expansión, aunque la comercialización del producto quedó en manos no locales. Actualmente, González Byass exporta a 110 países (el 85 % del vino de Jerez se exporta y sólo el 15 % es consumido en España). Esta importante presencia internacional de la empresa, resultado de la etapa de expansión del vino de Jerez durante los años sesenta, ha permitido a la empresa desarrollar una importante red de distribución nacional e internacional con importantes contactos comerciales de numerosos países.

Actualmente, las bodegas González Byass se integran en el grupo empresarial vinícola-licorero González Byass de ámbito nacional. Dentro del grupo se encuentran las Bodegas Beronia de la Rioja (86,9 %), vinos de Rioja; Castell Vilarnau (100 %), cavas; Alcoholera de la Mancha-Alcomasa (55,6 %) de Tomelloso (Ciudad Real, en torno a la que ha concentrado sus negocios de alcoholeras tras absorber a Vamsa de Manzanares (Ciudad Real) y liquidar Dosa, de Almendralejo (Badajoz), cuyos activos fueron vendidos. En este proceso de reestructuración llevado a cabo por el grupo, se ha integrado a Pizarro, gestora de los viñedos del grupo en Wisdom & Wartner Ltd., controlada por los mismos socios. Tras liquidar sus filiales, González Byass

USA Inc. (EEUU) y Cinoco (Bélgica), el grupo González Byass cedió la distribución de sus productos a dos empresas de Diageo (antes IDV-Grand Metropolitan).

En Francia mantiene González Byass «France» al 50 % con el distribuidor francés Patrick Ladoucette, que también elabora vinos del Loire. Igualmente vendió su participación en la filial Parangon Vintners Ltd. al resto de socios liquidando la filial mexicana González Byass México. En el extranjero controla el 100 % de Vinhos González Byass Porto, S.A. (Oporto) y González Byass U.K. Limited (comercial). La estrategia de reestructuración llevada a cabo por el grupo se ha traducido en una reducción de la plantilla, que en 1997 afectó a 86 trabajadores en Jerez (prejubilaciones).

Las ventas netas del grupo fueron en el período 1993-95 de 16.582,9 millones de pesetas, de las cuales el 93,5 % corresponden a la matriz. El 31,5 % de la facturación procede de los brandies, como «Soberano»; el 23,2 % a los vinos de Jerez, con «Tío Pepe» como principal marca; el 8,3 % a los whiskies de William Grant. Hasta 1997, distribuyó algunos productos de Destilerías Arehucas. Su filial Cía. Española de Licores y Destilados, S.A., nueva razón social de S.A. Alcoholera de Chinchón (Madrid), elabora anís y bebidas de alcoholes naturales (*Alimarket*, 1998).

En diciembre de 1997 IDV-Grand Metropolitan (ahora Diageo) salió del accionariado de González Byass (tenía el 30 %), donde había entrado en 1992 tras abonar casi 7.000 millones de pesetas. El porcentaje de la multinacional fue adquirido mayoritariamente por la familia González que tenía el 67 % y el resto los otros accionistas. El acuerdo de venta incluye la compra a Diageo de las marcas de licores de frutas «Grand Pomier» y sus derechos de distribución a nivel mundial. Igualmente los productos elaborados por Cinzano (filial de Diageo) incluido el vermut «Cinzano» y el «Bitter Cinzano» seguirán siendo distribuidos en España por González Byass (*Alimarket*, 1998).

Preparación y conservación de aceitunas

El mercado mundial de aceitunas en conserva se encuentra copado por empresas españolas, no existiendo competencia por parte de otros países mediterráneos.

Internacional Oliverera, S.A. (Interoliva) es una empresa dedicada a la comercialización de aceitunas y encurtidos (15333). Posee una fábrica en Dos Hermanas (Sevilla) con 230 empleados y controla el 9 % del mercado de aceituna española en los EEUU.

La empresa nació hace más de 100 años de manos de la familia Ybarra (constituía, por decirlo de algún modo, la «división de aceituna de mesa» del grupo). En los años 70 pasó a manos de la multinacional norteamericana Beatrice Foods (Internacional Oliverera ha sido desde sus orígenes una empresa orientada fundamentalmente a la exportación), y en los 80 es vendida a otra multinacional del ramo: Westing. A principios de los años 90, una mala gestión (compra de la aceituna muy cara y falta de previsión respecto a la devaluación del dólar) llevó a la empresa a una situación de crisis, que impulsó a Westing a abandonar la misma. La intervención de la Administración regional a través del IFA permitió al director general de Interoliva, Carlos Jiménez Díaz, hacerse con el control de la empresa.

En septiembre del 95 Interoliva, amplió su capital social en 300 millones de pesetas (hasta 648 mill. pts.) con objeto de dar entrada en su accionariado a Coop. Andaluza de Labradores de la Campiña, de Arahal. La empresa pertenece actualmente, por tanto, a C. Jiménez Díaz (54 %) y Coop. Andaluza de Labradores de la Campiña (46 %). Westing, sin embargo, sigue encargándose de la distribución del 80 % de la producción de Interoliva, que está destinada al mercado norteamericano.

* La estrategia empresarial seguida por Interoliva se ajusta a la que hemos venido denominando estrategia elitista o de nicho. En efecto, el éxito de Interoliva se debe a que ha venido a llenar un nicho de mercado. La aceituna de mesa es considerada en EEUU un producto exótico y su consumo, un consumo de lujo, por ello, los consumidores norteamericanos están dispuestos a pagar un precio mucho más elevado que los consumidores regionales y nacionales. La estrategia de Interoliva está basada, por tanto, en la diferenciación y en la calidad.

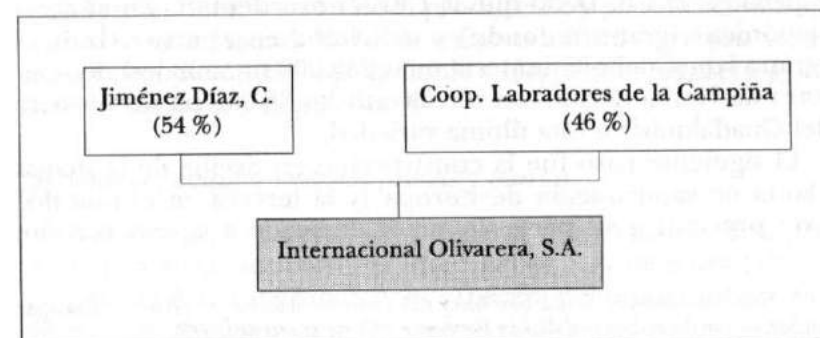
La falta de importantes competidores en este segmento del mercado y la baja elasticidad precio-demanda de este producto de lujo ha permitido a Interoliva funcionar, hasta muy re-

cientemente, como una empresa «tradicional»: fabrica su propia maquinaria, en la que se han introducido muy pocas innovaciones; existe un importante excedente de trabajadores (a pesar de que el empleo se ha reducido en 900 personas desde la crisis de principios de los 90), la mayor parte de los cuales son de elevada edad y escaso nivel de formación; no existe laboratorio de I+D; y las compras se realizan siempre mediante la intermediación de un «corredor». Interoliva, intenta ahora abrir nuevos mercados y, para ello, constituyó, en julio del 96, junto a Grupo Siro, Aceites del Sur, Rives Pitman y Vinícola Hidalgo, una agrupación de interés económico denominada Consorcio Iberasia, A.I.E., para introducir sus productos en Asia. Este consorcio inició su actividad en septiembre del 96.

Por otro lado, se han empezado a introducir nuevos productos: la «línea de rellenos en bola» de anchoas, limón, naranja, ajo, etc., y productos auxiliares como los envasados de pepinillos, alcachofas, pimientos morrones, alcaparras, etc., que constituyen, estos últimos, iniciativas muy puntuales destinadas a abastecer a otras empresas (Serpis, Faroliva, etc.) o a la gran distribución. El objetivo de estas innovaciones es aumentar la facturación hasta llegar a los 5.000 millones de pesetas fijados como objetivo por la empresa para el año 2000.

Compañía Envasadora Loreto, S.A., al igual que Interoliva, es una empresa vinculada de forma directa con el capital y con el mercado norteamericano, Pertenece al 100 % a American

Internacional Oliverera, S.A.: Accionariado



Rice, Inc. (EEUU) que la compró a Campbell's Soup (94,8 % de participación).

Arroz

La transformación de los cultivos arroceros andaluces al tipo «Índica», muy demandado en Europa, y la liberalización del arroz español (con dos años de antelación sobre la fecha prevista) de las trabas económicas impuestas tras la entrada de España en la CE, ha abierto unas excelentes expectativas a las empresas del sector y, en concreto, a Arrocerías Herba, S.A., que es el mayor grupo arrocerero de Europa. En ambos procesos, transformación de los cultivos y liberalización de las trabas por parte de la UE, Arrocerías Herba, S.A. ha desempeñado un papel central.

El origen de Arrocerías Herba, S.A.⁷ se remonta a 1911 cuando Antonio Hernández Villar creó en Olvega (Soria) una pequeña empresa alimentaria. Cuarenta años más tarde inauguró su primer molino de arroz en Calahorra (La Rioja), pero la climatología jugó en su contra, por lo que, en 1961, trasladó el negocio a las marismas sevillanas del Guadalquivir. Con el paso del tiempo se fueron abriendo nuevos establecimientos en Tarragona, Valencia y Extremadura, y Herba se convirtió en el primer exportador español de arroz, copando en la década de los 60 hasta el 90 % de las ventas españolas al exterior. Por otro lado, el éxito de su marca estrella «La Cigala» le permitió implantarse de forma rotunda en el mercado estatal. El punto de inflexión en la vida de la empresa llegó, sin embargo, en 1986 con la entrada de España en la CE. Dado que la CEE es excedentaria en el arroz «japónica» (grano redondo) y deficitaria en el arroz «Índica» (grano largo, del que importa unas 258.000 tm anuales), los gestores de Herba decidieron reconvertir las 35.000 ha de la ribera del Guadalquivir a esta última variedad.

El siguiente paso fue la construcción en Sevilla de la mayor planta de vaporización de Europa (y la tercera en el mundo) para procesar gran parte del arroz dedicado a la exportación:

7. Esta información se ha obtenido del artículo «Herba, el arroz de Europa» publicado por la revista *Actualidad Económica* (25 de mayo de 1998).

el arroz vaporizado aporta mayor valor añadido, es especialmente apreciado en los mercados del Centro y Norte de Europa y, además, está protegido arancelariamente por la UE. El éxito de esta estrategia permitió a Herba aplicar un programa de expansión y crecimiento externo. Así, se hizo con el control de «Nomen» y «La Fallera», tercera y cuarta marcas españolas y con la empresa Arrocería Sevillana, e invirtió, a partir de 1989, 4.500 millones de pesetas, para hacerse con el control de otras empresas arroceras europeas, lo que le abrió mercados hasta entonces vedados, como Polonia o Rusia.

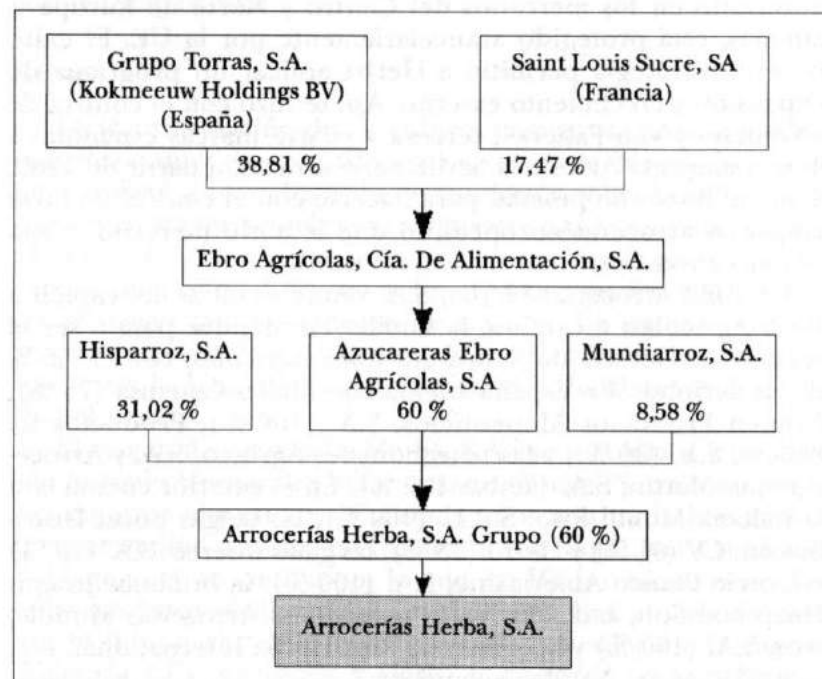
En 1989 Arrocerías Herba, S.A. vende el 60 % del capital a Ebro Agrícolas; a cambio, la familia Hernández pasa a ser el segundo accionista de Azucarera Ebro Agrícolas, con el 7,5 % de las acciones. En España cuenta con filiales Cotemsa (75 %), Nomen Productos Alimenticios, S.A. (100 %), Productos La Fallera, S.L. (80 %), y las patrimoniales Agrinco, S.A. y Arrocerías San Martín, S.A. (ambas 100 %). En el exterior cuenta con la italiana Mundi Riso, S.R.L. (100 %), las belgas Boost Distribution, CV (51 %) y Herto (33 %), las galas Interco, S.A. (20 %) y Ricerie Franco Americaine, S.A. (100 %), la británica Joseph Heap and Son, Ltd. (89 %), la portuguesa Arrozerias Mundiarroz, S.A. (100 %) y la comercial Rice Herba International, Inc. (100 %), de las Antillas holandesas.

En el establecimiento sevillano se producen toda la gama de arroces del grupo (para paella, vaporizado, largo sin vaporizar, grano corto, cocción rápida, etc.). La contribución del mismo es del 50 % de las ventas consolidadas de la matriz. Posee total autonomía en las tareas de I+D, diseño de nuevos productos, marketing, planificación de la producción y planificación financiera. La venta del 60 % de las acciones a Ebro Agrícolas se hizo con la condición de que la familia Hernández siguiera gestionando Herba sin limitaciones.

Producción avícola, materias primas y piensos

Agrovic-Sur, S.A. pertenece a Agrovic Alimentación, S.A. (Grupo) cuyo único accionista es Montmelley, S.A. de Suiza (100 %).

Agrovic Alimentación, S.A. es cabecera del primer grupo avícola español, también conocido como «Hubbard-Tecna» o «Pimpo-

Arrocerías Herba, S.A.: Accionariado

llo», vinculado tradicionalmente al empresario catalán José Felipe Bertrán de Caralt, y controlado desde 1991 por los inversores suizos señalados. El conglomerado de empresas ha definido una estructura jurídica como grupo durante 1993, 1994 y 1995 y actúa mediante filiales territoriales operativas. Como servicios comunes operan la propia cabecera holding (nueva razón social de Iniciativas y Desarrollos Agropecuarios, S.A., IDASA), que suministra los correctores «Tecna» directamente, tras absorber en 1993 a Correctores y Servicios Agropecuarios, S.A.; también Beral, S.A. que se ocupa de las reproductoras (importador de «abuelas» de la estirpe «Hubbard» de EEUU) de las instalaciones se ocupa Masa Proavic, S.A., y de las compras Agrovic Materias Primas, S.A.

La integración, piensos y comercialización se agrupa por zonas. En Andalucía opera Agrovic-Sur, S.A., que centraliza la

actividad del grupo Agrovic en el Sur, donde también opera Mataderos Reunidos del Sur, S.A. (Maressa) que ha pasado a sacrificarle a maquila. En los últimos años ha incorporado la actividad de las comerciales Aves Luque, S.A, Broilers del Sur, S.A. (Brosur) y Aves D. Bros, S.A. (Avebrosa), y absorbió a la fabricante de piensos García Gallego, S.A. y la comercial de materias primas Lulio, S.A. En enero de 1994 asumió la actividad de integración de Copoll, S.A. En 1996 absorbió a Agrovic Integración, S.A. (ex Aves León, S.A., Avelesa), comercializadora de canales e integradora de la zona centro. Cuenta con matadero de aves en Alcalá de Guadaira (con capacidad para sacrificar casi un millón de aves semanales), fábricas de piensos en Utrera y Alcalá de Guadaira y salas de incubación en Puente Genil (Córdoba) y Alcalá del Río (Sevilla). Tiene delegaciones comerciales en Huelva, Montijo (Badajoz), Málaga, Madrid, Jerez de la Frontera (Cádiz) y Morón de la Frontera (Sevilla).

La estrategia del grupo es una estrategia clara de absorción e integración vertical que le permite alcanzar importantes economías de escala y de alcance. Agrovic Alimentación, S.A. (Grupo) es la principal empresa del sector de materias primas y aditivos de piensos a nivel español, con unas ventas que superan los 47.000 millones de pesetas.

Agrovic Sur, S.A.: Accionariado